あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTO

TOTO CORPORATE REPORT 2013

TOTOグループ コーポレートレポート 2013

目次

■ TOTOグループコーポレートレポート2013

はじめに

01 目次
02 TOTOグループコミュニケーションツールの全体像
03 トップコミットメント

TOTO WAY
共有理念とビジョン

07 グループ共有理念と事業活動ビジョン
08 TOTOのものづくり
09 TOTO Vプラン2017
11 TOTO GREEN CHALLENGE
13 TOTOグループの事業展開

HIGHLIGHT 2012
2012年度 活動ハイライト

15 国内住設事業
17 海外住設事業
18 新領域事業
19 環境へのとりくみ

TOTO NOW
TOTOグループの重点活動

21 TOTO NOW1 グローバル戦略
23 TOTO NOW2 物流革新
25 TOTO NOW3 震災からの復旧

TOTO in ACTION
TOTOグループの活動年次報告

27 客観性・透明性の高い経営
28 ステークホルダーエンゲージメント
29 お客様満足の実現
31 創造力豊かな自律した人財の継続的な育成
33 サプライヤーの皆様とともにCSR調達を推進
35 社会貢献・地域共生

より良き報告のために

36 第三者意見／アンケート結果

［別冊］
TOTOグループ
コーポレートレポート2013
財務・ESGセクション
（2013年7月発行）

財務セクション
主要財務指標の推移
経営成績と財務分析
連結財務諸表

ESGセクション
環境データ
社会データ
ガバナンスデータ

会社データ
国内外ネットワーク
株式概要
会社概要

GRIガイドライン対照表

［Web］
サイトの掲載内容

TOTOについて
環境へのとりくみ
CSR活動
ニュースリリース
投資家・IR情報
採用情報

TOTOグループコミュニケーションツールの全体像

■ 編集方針

TOTOグループでは、2004年度には「社会・環境報告書」を、2005年度から「CSR　REPORT」を発行。これらを2009年度より「TOTOグループコーポレートレポート」とし、すべてのステークホルダーの皆様へ向けた総合的コミュニケーションツールとして刷新しました。
本レポートは、企業の社会的責任がますます重要視される昨今、従来の年次CSR活動報告の枠を超え、企業の活動そのものをCSRとして捉え直したうえで、事業の全体像や目指す姿をステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的としています。
また、本レポートに加え、ショールームなどで気軽に手にとっていただける「TOTOのご案内」、財務・ESG（環境・社会・ガバナンス）についてのアニュアルデータをまとめた別冊「TOTOグループコーポレートレポート 財務・ESGセクション」、そして詳細な情報を網羅したTOTOグループ企業Webサイトの4つのツール展開を行うことで、多様なステークホルダーの皆様のニーズや利便性を意識したトータルなコーポレートコミュニケーションを心がけています。
これらのコミュニケーションツールを通じて、創立時から現在を結ぶ企業姿勢や、未来へ向けてのさらなる企業価値向上への取り組みに興味をおもちいただければ幸いです。

- 活動報告の対象期間 —— 2012年度（2012年4月1日～2013年3月31日）　※一部対象期間外の情報も掲載しています。
- 報告範囲 —— TOTOおよびTOTOグループ会社
- 参考ガイドライン —— GRI「サステナビリティ・リポーティング・ガイドライン」第3版
  環境省「環境報告ガイドライン」2012年版

TOTOグループの活動を広く詳しく

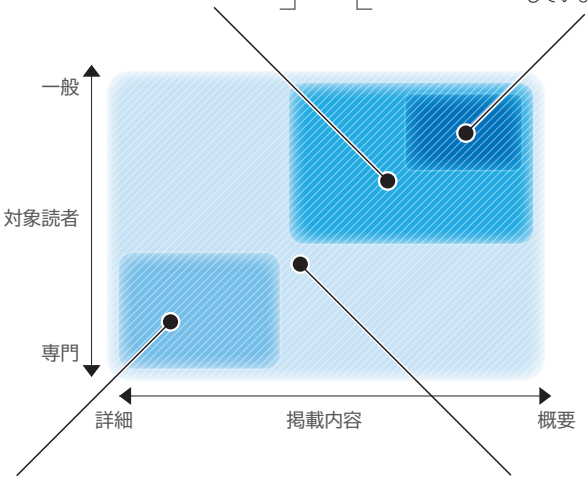
TOTOグループ
コーポレートレポート2013
（日本語版／英語版）

企業理念から、一人ひとりの活動を通じた実践まで、CSRの視点からTOTOグループの全体像をお伝えする総合コミュニケーション冊子です。

TOTOグループのエッセンスをお手軽に

TOTOのご案内
（日本語版／英語版／中国語版／韓国語版）

一般の方にも気軽に手にとっていただけるサイズに、企業活動の各側面におけるTOTOの考え方を凝縮しました。TOTOショールームや工場見学会、各種イベント会場などで配布しています。



専門データを詳細に

TOTOグループ
コーポレートレポート2013
財務・ESGセクション（日本語版／英語版）

TOTOグループコーポレートレポート別冊として発行している、最新年度の財務データおよび環境・社会・ガバナンスデータを掲載したアニュアルデータブックです。

TOTOグループの最新情報を

TOTOグループ
企業Webサイト
http://www.toto.co.jp/company/

各冊子でご紹介している内容に加え、TOTOグループについての広範囲で詳細な情報をタイムリーにカバーしています。

トップコミットメント

“真のグローバル企業TOTOへ”「TOTO Vプラン2017」の実現に向けて、グループ共有理念のもと、中期経営計画を着実に推進します。

TOTOグループは「グループ共有理念」を社員一人ひとりに受け継いでいきます

創立者の信念
“国民の生活文化を向上させたい”“健康で文化的な生活を提供したい”

▼

グループ共有理念
「社是」「グループ企業理念」「グループ企業行動憲章」

▼

事業活動ビジョン
「ビジョン」「ミッション」
「中・長期経営計画（TOTO Vプラン2017）」

※詳細はP7～10を参照 ▶

TOTOグループは、「社是」「TOTOグループ企業理念」に基づき、広く社会や地球環境にとって有益な存在であり続けることを目指して企業活動を推進しています。
その根底には創立者の「国民の生活文化を向上させたい」「健康で文化的な生活を提供したい」という強い信念が脈々と受け継がれています。
このような社是・企業理念のもと、お客様・社会から必要とされる企業であり続けるため、ひいては企業価値を中・長期的に向上させるため、創立100周年を迎える2017年度における目指す姿と、その実現に向けた戦略フレームを示した「TOTO Vプラン2017」を策定しました。
「TOTO Vプラン2017」では、「世界中のお客様」に新しい「まいにち」を提供し、これからも必要とされ続ける存在として「真のグローバル企業」を目指すことを掲げています。国内住設事業、海外住設事業、新領域事業の3つの事業軸と、それらにまたがる4つの全社横断革新活動をあわせて強力に推進するとともに、環境ビジョン「TOTO GREEN CHALLENGE」を推進エンジンとして、グループを挙げて取り組みを進めています。

2010～2011年度の2年間、「TOTO Vプラン2017」に基づき、全社最適の視点で各事業に取り組んだ結果、基盤整備が進んだことから、「TOTO Vプラン2017」をより確実に実現するために、2012年度開始にあたり、2012～2014年度の中期経営計画を策定しました。

TOTO GREEN CHALLENGE活動

TOTOグループの商品は、「世界中のお客様」に「まいにち」使っていただくものです。だからこそ、そこでの節水・省エネの積み重ねが地球環境への影響を大きく左右します。「TOTO Vプラン2017」で進める事業活動が、世界中のお客様にTOTOグループの環境配慮商品を使っていただくことに通じ、またその結果が、お客様の「まいにち」の暮らしから生まれる節水、省エネ、CO_2排出量削減といった地球環境への貢献となります。つまり、TOTOグループの事業活動そのものが環境貢献につながるのです。
そのため、いつも世界のどこかで使われているTOTOグループの商品が、お客様にとって使いやすく、お手入れしやすく、お客様の快適な生活、およびより節水、省エネな生活を実

現し続けることを目指して、2017年度までの環境貢献目標「TOTO GREEN CHALLENGE」を掲げて積極的に活動を展開しています。

2012年度業績

中期経営計画の戦略フレームに沿った事業活動を着実に推進し、計画以上の成果を収めました。

2012年度の日本国内を取り巻く環境は、世界経済の減速などを背景として弱い動きが続いた後、経済対策や金融対策などの効果によって、円安の進行や株価の回復などが見られるなど、持ち直しに転じました。また、日本国内の住宅市場においては、各種住宅取得促進策や低金利などの影響によって、持ち直しの傾向が続きました。

一方、海外でも欧州債務危機の一服や米国・アジア経済の持ち直しの兆しなど、一時期の停滞状態からは脱しつつあります。

このような事業環境の中、2012年度の業績は、連結売上高は4,762億円（前期比5.2%増）、連結営業利益は233億円（前期比24.5%増）、連結経常利益は260億円（前期比33.5%増）と、リーマンショック前の水準にまで回復しました。これは今年度スタートした中期経営計画の戦略フレームに沿って、「国内住設事業」と「海外住設事業」が業績を牽引し、4つの全社横断革新活動を着実に推進した結果です。

①国内住設事業

新築分野においては、新設住宅着工の持ち直しなどを背景に住宅物件が伸長するとともに、各種ビルや病院・高齢者施設などのパブリック物件が好調に推移しました。

リモデル※分野においても、住宅リモデルの伸びとともに、各種ビルや学校のトイレ改修などのパブリック物件におけるリモデルが伸長しました。

TOTO、DAIKEN、YKK APの3社が連携して「グリーンリモデル診断（住宅に関わる環境評価基準を参考にした客観的な住まいの診断）」を活用し、トイレ・バス・キッチン・洗面の各空間におけるリモデル提案を行うことによって、環境に貢献するリフォーム「グリーンリモデル」の実践を推進しました。

※リモデル：増改築やリフォームを一歩進め、お客様の期待以上の新しい生活スタイルの提案と実現をお約束すること

②海外住設事業

世界経済は、欧州における債務危機問題を発端とした減速から緩やかな回復基調にあります。このような環境の中、海外住設事業においては、各国・地域での経済動向や社会動向を注視しつつ、「TOTO Vプラン2017」および中期経営計画に基づいた着実な成長戦略を推進しました。

③新領域事業

TOTOのオンリーワン技術を活かした「セラミック事業」、環境浄化技術「ハイドロテクト」による建材や塗料などを展開する「環境建材事業」などを「新領域事業」として、「TOTO Vプラン2017」および中期経営計画達成に向けた事業活動を推進しました。

2013~2014年度戦略

2012年度の成果と各事業領域での重要課題を認識し、持続的成長を実現するための戦略を推進します。

「TOTO Vプラン2017」で掲げた目標に向け、まずは現在推進中の中期経営計画を達成します。そしてお客様・社会から必要とされ続ける企業を目指します。

そのために、コーポレートガバナンスの強化と経営資源の最適配分を行い、中期経営計画の基本戦略である『1）改革の継続と加速、2）成長軌道に乗る、3）成長市場での事業確立、4）積極投資、5）リスクへの備え』を事業領域ごとに優先順位を決め、4つの全社横断革新活動とあわせて推進していきます。

①国内住設事業

日本国内では、少子高齢化や新設住宅着工戸数の減少等が進展する中、新たなリモデル戦略として非常に評価の高い「グリーンリモデル診断」を他社差別化ツールとしてさらに進化させます。市場が拡大している中古流通リモデルのビジネスモデルをさらに強化し、取引先との協業や施工体制を充実させます。今後成長する市場を明確にし、その市場への商品投入やアクションプランを実行します。

「TOTO Vプラン2017」の全社横断革新活動である「サプライチェーン革新」および「ものづくり革新」活動を進め、原材料調達から生産・物流面における高速サプライチェーンの構築を図るとともに、幅広い商品においてプラットフォーム化（標準化・共通化）などのコストリダクションを継続します。

②海外住設事業

「真のグローバル企業」になるため、海外住設事業を成長の重要な柱と位置づけ、積極的な事業展開を進めていきます。

「日本」「米州」「中国」「アジア・オセアニア」「欧州」のグローバル5極体制のもとで、それぞれの土地の文化、生活習慣を尊重し、各地域に合った商品を各地域で開発・生産し販売する体制を構築していきます。

欧州の金融不安や中国の経済成長の鈍化等がありますが、景気が持ち直しつつある米国、アジア、そして新興国での存在価値を高めていきます。

商品開発面では、現地での商品グレードに応じた最適な開発体制を構築し、また海外各拠点でのローカル開発体制を強化します。商品供給面では、グローバルにおける旺盛な需要に対応するため、2014年度には中国の福建省、インドのグジャラート州に工場を立ち上げるなど、グローバルで最適な生産体制を構築します。販売面では、米州、中国、アジア・オセアニア、欧州の既存市場で環境変化に耐えうる基盤強化を図り、インド・ブラジル・ロシア等の成長市場では着実に事業を拡大します。また、海外ローカル人財の育成・登用を進め、経営の現地化を推進します。

③新領域事業

オンリーワン技術を活かした新しい事業の創出に向けてさまざまな取り組みを行っていきます。

【セラミック事業】

2012年度は、半導体・液晶・光通信市場における市場構造の変化がより明確になってきました。このような環境のもと、TOTOならではのオンリーワン技術商品の開発、ソリューション提案、グローバル展開を推進します。

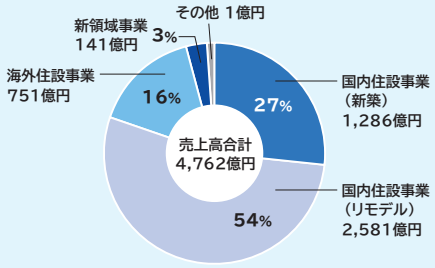
これらの活動を通し、より高品質・高性能な商品を求めるお客様の新たなニーズに対応できる商品を継続的に供給していく

■「TOTO Vプラン2017」策定年度からの実績と2013・2014年度業績計画

（単位：億円、未満切り捨て）

	2009年度実績	2010年度実績	2011年度実績	2012年度実績	2013年度計画	2014年度計画
連結売上高	4,219	4,335	4,526	4,762	5,170	5,200
連結営業利益	65	140	187	233	290	300
売上高営業利益率	1.6%	3.2%	4.1%	4.9%	5.6%	5.8%
ROA（営業利益ベース）	1.7%	3.7%	5.0%	6.0%	6.9%	7.0%

■ 需要分野別売上高構成（2012年度）※



※外部顧客への売上高（セグメント間の内部売上および振替高を含まない）

ことで、お客様にとっての重要部材サプライヤーとしての存在価値を一段と高めていきます。
【環境建材事業】
ハイドロテクトのライセンス事業、外装事業の立ち上げや工場統合等の事業転換期から、この中期経営計画ではハイドロセラ、海外BtoB事業、外装事業等の事業成長期へと移行します。
ハイドロセラは技術開発力とサプライチェーンを強化し、海外BtoB事業はライセンス契約の早期獲得と光触媒のコーティング液販売ビジネスへの転換を図ります。
【燃料電池事業】
燃料電池（SOFC）の心臓部である発電モジュールにおいて、TOTOのオンリーワン技術であるセラミック製発電セルおよび発電モジュールの製造・開発を推進し、早期事業化を目指しています。

CSR経営の強化

企業活動のすべてをESG（環境・社会・ガバナンス）視点で推進し、事業活動とCSR活動の戦略的統合を図ります。

TOTOグループは、国連が提唱している「国連グローバル・コンパクト」への参加を表明し、2011年度に参加企業として登録されています。
「人権・労働・環境・腐敗防止」に関するグローバル・コンパクトの10原則を支持し、自社の戦略、文化および日々の業務の一部にするとともに、国連が目指しているミレニアム開発目標などへの取り組みにかかわっていくことを世界の皆様にお約束します。
2012年度は、人権や独禁法研修、スピークアップ制度の運用、ステークホルダーダイアログによる対話、環境ビジョンである「TOTO GREEN CHALLENGE」の推進などを通してグループ全体への浸透と実践活動を推進しました。
2013年度以降も、グローバルに責任ある企業市民として行動します。積極的に社会的責任を果たしていくことを国際社会に表明するとともに、グループ内すべての事業活動を通じ、これを実践していきます。

株主還元

健全な財務基盤の維持・強化を図り、株主還元重視の姿勢のもと、安定的な利益配分に努めます。

TOTOは、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つとしており、企業体質の強化と将来の事業展開を勘案した内部留保の充実と安定的な配当を基本方針としています。
内部留保資金については、長期安定的な経営基盤の確立に向けて、商品力の向上と生産・販売体制の整備・強化および新規事業や海外事業の展開などに活用していきます。
配当性向については、連結当期純利益の30%を目標とし、業績に連動した利益還元を目指しつつ、安定的な配当の維持に努めます。配当は、今後も中間・期末の年2回を予定しています。
また、自己株式の取得については、機動的な資本政策等遂行の必要性、財務体質への影響等を考慮したうえで、総合的に判断します。
なお、2012年度の配当金は、1株につき年間14円（中間6円・期末8円）とさせていただきました。

ステークホルダーの皆様へ

生活価値を創造し提供していく企業として、TOTOグループ一丸となってVプランを実現します。

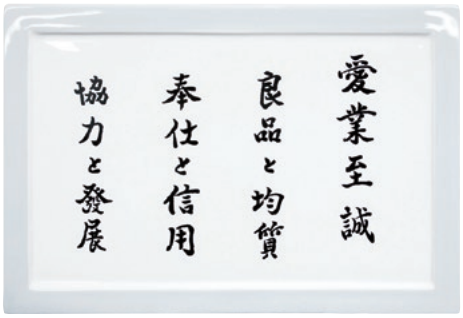
私は社長執行役員としてTOTOグループの先頭に立ち、社是・企業理念の実現とともに、引き続き長期経営計画「TOTO Vプラン2017」達成に向けた第一歩として中期経営計画を着実に推進します。
私たちTOTOグループは、地球に存在を許されている企業として“真に持続可能な社会”をリードしていくことを目指します。
生活価値を創造し提供していく企業として、未来へとつながる「あした」に向かい、期待を超えるかつてない「まいにち」を提案します。

あしたを、ちがう「まいにち」に。
TOTOグループ一丸となって実現してまいります。

TOTO WAY

グループ共有理念

■ 社是



1962（昭和37）年制定

「社是」は、「奉仕の精神でお客様の生活文化の向上に貢献し、一致協力して社会の発展に貢献する」という決意を表しています。

■ TOTOグループ企業理念

私たちTOTOグループは、社会の発展に貢献し、
世界の人々から信頼される企業を目指します。
そのために

●水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造します。
●さまざまな提案を通じ、お客様の期待以上の満足を追求します。
●たゆまぬ研究開発により、質の高い商品とサービスを提供します。
●限りある資源とエネルギーを大切にし、地球環境を守ります。
●一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現します。

■ TOTOグループ企業行動憲章（前文）

TOTOグループは、各国・地域において公正な競争を通じて付加価値を創出し、雇用を生み出すなど経済社会の発展を担うとともに、広く社会にとって有用な存在であり続けたいと考えています。その実現のために、TOTOグループで働くすべての人々が社是・企業理念に基づき高い倫理観を持って活動し、社会的責任を果たしていくことを目指します。この「TOTOグループ企業行動憲章」は、ステークホルダーの皆様の満足を実現するために、TOTOグループで働くすべての人々の活動の基本スタンスとするものです。

WEB 企業行動憲章の詳細はWebサイトの「グループ共有理念」をご覧ください。
http://www.toto.co.jp/company/profile/philosophy/group/index.htm

事業活動ビジョン

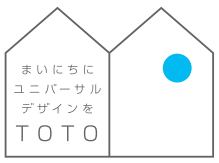
■ ビジョン

“強く・明るく・美しい会社”を目指して

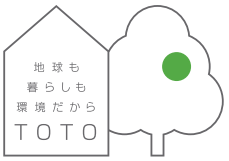
■ ミッション

3つのミッションを通じて
“あしたを、ちがう「まいにち」に。”
を実現します。

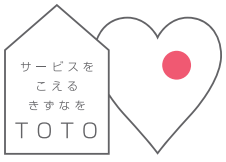
まいにちに、ユニバーサルデザインを。



地球も、暮らしも、環境だから。



サービスをこえる、きずなを。



TOTOのものづくり

創立時からのスピリットを受け継ぎ、創造し続けること。

TOTOのものづくりの歴史は、ほぼ100年前にさかのぼります。1912年、まだ下水道の概念さえ浸透していなかった時代に、日本陶器合名会社（現ノリタケカンパニーリミテド）社長の大倉和親は、海外の先進文化に触れ、「日本人にも清潔な住生活空間を提供したい」との思いを抱き、衛生陶器を開発するための製陶研究所を設立しました。そして2年後の1914年、国産初の「陶製腰掛け水洗便器」が完成。その普及を目指し、1917年に東洋陶器株式会社（現 TOTO株式会社）を創立しました。
初代社長大倉から二代目社長の百木三郎に送られた書簡の中に、今日まで『先人の言葉』として大切にされている言葉があります。

『先人の言葉』
どうしても親切が第一
奉仕観念をもって仕事をお進めくだされたく
良品の供給、需要家の満足がつかむべき実体です。
この実体を握り得れば利益・報酬として影が映ります。
利益という影を追う人が世の中には多いもので、
一生実体を捕えずして終わります。

常に「良品の供給」と「お客様の満足」を志し、「奉仕の精神」を貫き、社会の発展に寄与するよう努めたい、という思いを「社是」として1962年に制定。国産初の衛生陶器から始まったTOTOのものづくりは、その後、バス、洗面、キッチンまわりの各種商品の開発へと広がり続け、品質向上と環境への最適化を目指してきました。
創立者大倉の願いと信念は、世界へと事業が拡大した今日にあってもなお、TOTOグループ社員一人ひとりに受け継がれています。

創業前史（~1916）

創立者：大倉和親

1912年：製陶研究所設立

1914年：国産初の衛生陶器完成

第1世代（1917~1946）

1917年：九州・小倉に東洋陶器株式会社創立

1946年：水栓金具の生産開始

1918年：食器部門設立（1970年に停止）

第2世代（1947~1976）

1976年：節水消音便器「CSシリーズ」発売

1958年：FRP製浴槽「トートライトバス」発売

1963年：ユニットバスルーム工法開発

1970年：ホーローバス開発

1968年：洗面化粧台発売

1980年：温水洗浄便座「ウォシュレット」発売

1981年：システムキッチン発売

第3世代（1977~2006）

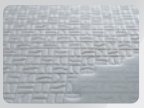
1990年：6L洗浄便器を米国で発売

1985年：シャンプードレッサー発売

1998年：「ハイドロテクト技術」開発

1993年：ネオレスト発売

2004年：魔法びん浴槽開発


2001年：カラリ床開発

第4世代（2007~）

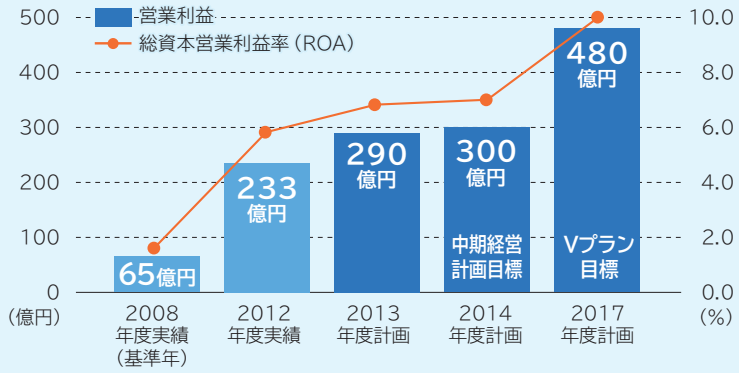
2007年：ネオレストハイブリッドシリーズ発売

2007年：TOTO株式会社へ社名変更

■ 「TOTO Vプラン2017（長期経営計画）」

[Vの3つの意味]
Vital（活気のある、イキイキとした、きわめて重要な）
Victory（勝利）
V字回復

「TOTO　Vプラン2017」の数値目標



WEB 当ページのさらに詳しい情報は、Webサイト「TOTOを知る」をご覧ください。http://www.toto.co.jp/company/

「TOTO　Vプラン2017」の取り組み

「TOTO　Vプラン2017」とは

TOTOグループは、創立100周年を迎える2017年には、世界中のお客様に新しい「まいにち」をご提供し、これからも必要とされ続ける「真のグローバル企業」となることを目指しています。その実現のため、2009年7月に長期経営計画「TOTO　Vプラン2017」を策定しました。
戦略フレームは、企業活動のベースとなるガバナンスの強化、「国内住設」、「海外住設」、「新領域」の3つの事業軸と、全社最適視点で横串を通す4つの全社横断革新活動の推進です。これらの事業活動を環境ビジョン「TOTO GREEN　CHALLENGE」を推進エンジンとして、グループを挙げて取り組んでいます。2017年度に売上高6,000億円、営業利益480億円、ROA10%を目指します。

中期経営計画の推進

2010～2011年度の2年間「TOTO Vプラン2017」に基づき、全社最適の視点で各事業に取り組んだ結果、基盤整備が進んだことから、「TOTO　Vプラン2017」をより確実に実現するために2012年度の開始にあたり2012～2014年度の中期経営計画を策定しました。
この計画では改革を継続・加速し、「TOTO Vプラン2017」を成長軌道に乗せるため、海外新興国などの成長市場での事業確立や積極的な投資を行うとともに、環境ビジョン「TOTO　GREEN　CHALLENGE」の実現に向けて、事業活動そのもので環境貢献に取り組んでいます。

3つの事業軸の内容

国内住設事業

新設住宅着工が減少し、ストック型社会への移行が進む中、強みであるリモデル戦略をさらに加速させます。コスト構造改革も進め、利益の出せる企業体質の構築を目指しています。

海外住設事業

海外住設事業は「成長のエンジン」として米州、中国、アジア・オセアニア、欧州の4極ならびに新興国において、市況・環境変化に耐えうる事業基盤を強化します。新規市場を開拓し、TOTOグループの成長を牽引します。

新領域事業

衛生陶器で培ってきたオンリーワン技術を活かした「セラミック商品」や、光触媒を利用し、光の力で環境浄化を進める技術「ハイドロテクト」をグローバル展開しています。また、燃料電池の早期事業化を目指します。

4つの全社横断革新活動の内容

マーケティング革新

全社最適視点で商品企画を行うとともに、超高齢社会化・低炭素社会化といった市場環境の変化に対する研究テーマの選択と集中を推進し、オンリーワン技術をもって、お客様にとって魅力ある商品開発を進めています。日本で開発したコアテクノロジーを共通基盤とし、地域特性に応じた商品を開発・生産し、他社を凌駕するTOTOらしいグローバルな商品戦略を目指しています。

サプライチェーン革新

「原材料の調達から生産・物流を経てお客様に商品をお届けするまでの流れ」を一本と捉える、「高速サプライチェーン」の構築を行い、コスト競争力を高め、強固な経営体質の実現を目指しています。

ものづくり革新

「次世代生産設備の開発」「材料革新」「プラットフォーム化（標準化・共通化）の推進」「生産拠点の再編」など、全社最適の生産技術開発体制により、既成概念を超えた新たな発想によるものづくりを目指しています。

マネジメントリソース革新

売上に左右されない「強固な企業体質」の実現に向けて間接業務の効率を高めるとともに、戦略業務への人財の投入を図り、成長戦略を達成できる強い企業体質へと変化させていきます。「人財戦略」では、企業の総合力を向上させるために「多様で強い人財の育成」と「チャレンジする企業風土」の実現を目指しています。

TOTO GREEN CHALLENGE

2010年、TOTOグループは事業による環境貢献のスピードを飛躍的に加速させ、これをグローバルの活動へと広げるため、環境ビジョン「TOTO GREEN CHALLENGE」をスタートさせました。創立100周年にあたる2017年度までのアクションプランと数値目標を掲げ、これを「TOTO Vプラン2017」の推進エンジンとし、TOTOグループ一丸となって取り組んでいます。

「3つの貢献軸」と「ひとづくり」で進める TOTO GREEN CHALLENGE

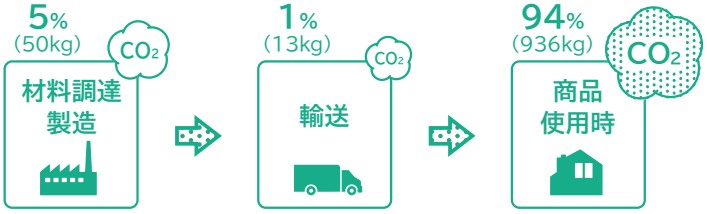
TOTOグループは、水まわりのリーディングカンパニーとして、早くから「環境」を最重点課題の一つと捉え、環境活動を積極的に推進してきました。多くの地球環境問題の中でも、「地球温暖化」「水資源問題」「環境汚染」は、水まわりに関連する課題であり、事業そのもので貢献できる領域だからです。
環境ビジョン「TOTO GREEN CHALLENGE」には、「商品・サービス」「ものづくり」「社会貢献」の3つの貢献軸があり、これらすべてのベースに「ひとづくり」を掲げています。

商品使用時の節水・CO_2削減が最大の課題（カギ）

TOTOグループの商品は、お客様がまいにちの暮らしで必ず使うものです。これらの耐用年数は長いもので25年から30年と、家電製品よりも使用期間が長いため、製品ライフサイクルでのCO_2排出量は使用時が圧倒的に多くなります。だからこそ、お客様がまいにち使い続けることが環境貢献につながるよう、環境技術性能を進化させてきました。
日本のCO_2排出量全体の約22%が家庭からのものです。この約4分の1は家庭の水まわりから排出されています※。この数値を最大限どこまで減らすことができるかに着目しました。技術開発による節水で、この家庭の水まわりから排出されるCO_2を大幅に減らすことができるよう、商品を開発し、お客様に使っていただき、環境負荷低減に寄与することを目指して、取り組みを進めてきました。

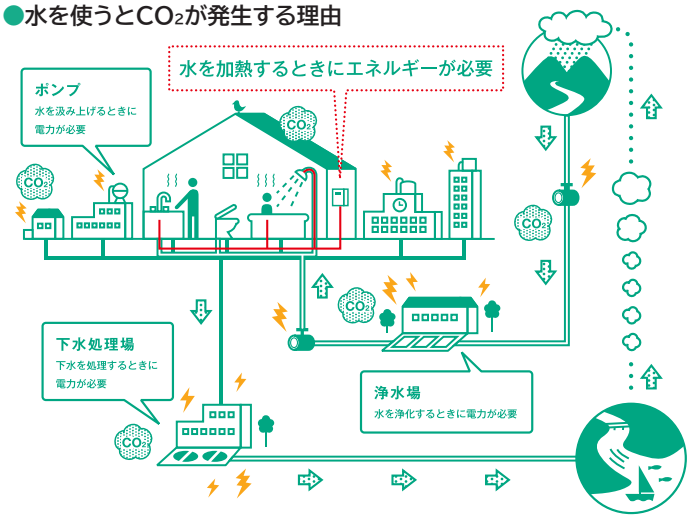
※出典：温室効果ガスインベントリオフィス：日本の温室効果ガス排出量データ（2011年度）
「家庭からの二酸化炭素排出量」の「動力他」のうち、「家庭における機器毎の電気使用量（2005年想定値）」記載の温水洗浄便器、食器洗い機の割合を水まわりとした。

●製品ライフサイクルにおけるCO_2排出量の比較



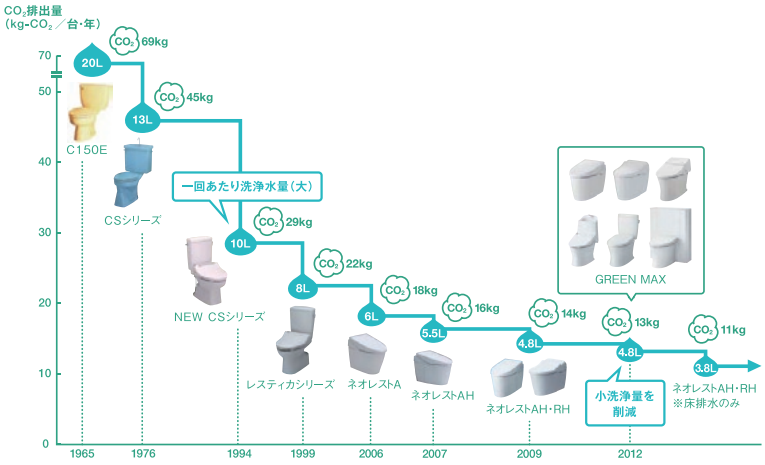
ウォシュレット一体形便器ネオレストSD（2005年発売・8L洗浄）
TOTO製品環境アセスメントに基づいて試算（製品ライフサイクル：10年とした場合）

●水を使うとCO_2が発生する理由



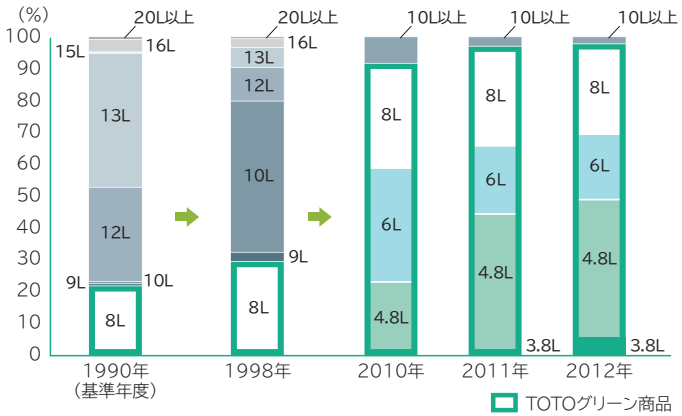
トイレやシャワーの節水・節湯が、なぜCO_2排出量削減につながるのでしょう。私たちが水を使用するには、水を浄化するための電力や、お湯を沸かすためのエネルギーが必要です。節水・節湯は、これらの削減につながるからです。

●トイレの環境性能の進化 ［1回あたりの洗浄水量とそれにかかる年間CO_2排出量］



※グラフは最新の投入機種の大洗浄水量の推移。
CO_2排出量は4人家族（男2人、女2人）で大1回+小3回／人・日使用した場合

●大便器洗浄水量別構成比［出荷台数ベース（国内グループ）］



節水・省エネ性能を進化させた商品で事業を通して社会に貢献

TOTOグループは、お客様がまいにち使用することで、知らず知らずのうちに地球環境に貢献できる「TOTOグリーン商品」の開発と普及を進めています。

特に、家庭で最も水の使用量が多いトイレでは長年にわたって水を制御する技術開発に取り組み続け、従来の13Lから、最新の最少3.8Lまで、1回あたりの洗浄水量を70%以上削減しています。また、商品の開発だけでなく、それを業界や社会へ普及させることにも積極的に取り組み、節水便器などのTOTOグリーン商品の出荷比率を着実に伸ばしながら、事業活動を通して水不足や地球温暖化といった環境問題の改善に貢献してきました。

2012年度はトイレをはじめ、水まわり4部位での「TOTOグリーン商品」の使用時CO_2排出量を最大で43%削減（1990年度比）しました。このようにすべての水まわり商品でCO_2削減を推進し、2017年度には50%削減を目指します。

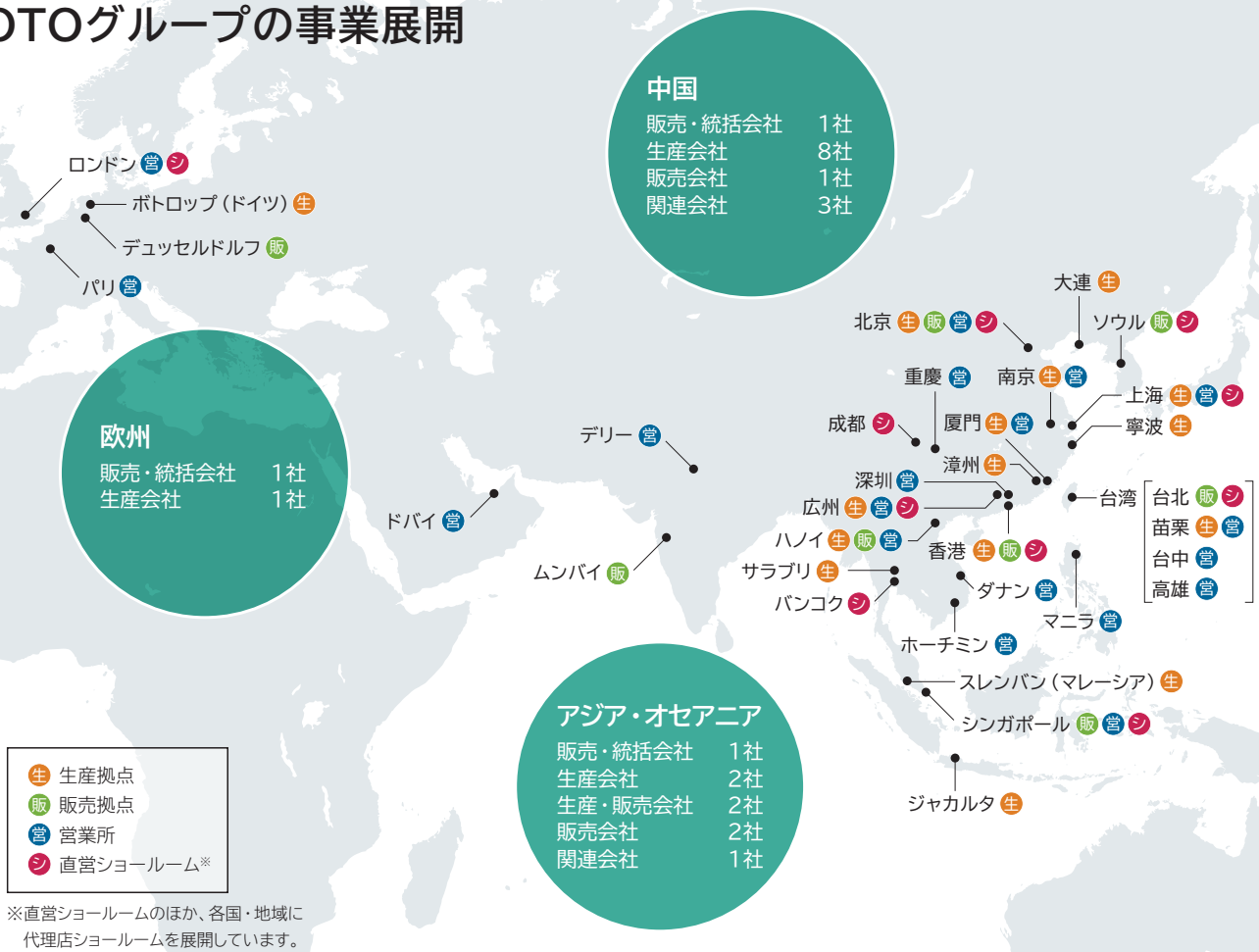
「TOTOグリーン商品」が普及し、節水型ライフスタイルが社会に広がり定着するには、お客様の意識が変わることも重要です。商品の紹介だけではなく、節水が社会の節電や省エネにつながり、それがCO_2排出量削減に貢献できることを、Webサイトやショールームなどを通じ、積極的にお伝えしています。

さまざまなステークホルダーと連携し、「TOTO GREEN CHALLENGE」を広げていきます

地球温暖化とともに深刻な課題であるNOx（窒素酸化物）による大気汚染に対しては、NOxを除去する空気浄化効果をもつ環境浄化技術「ハイドロテクト」を普及させることで貢献しています。国内外100社以上の企業とライセンス契約を結び、ハイドロテクトを通じて環境に貢献する「ハイドロテクトの輪」を世界に広げています。

「TOTO GREEN CHALLENGE」で掲げる2017年度目標の達成は、パートナー企業や業界団体、行政との連携、そして商品・サービスを通じたお客様との信頼関係なくして実現できるものではありません。さまざまなステークホルダーとの連携をさらに強め、企業・業界、行政、生活者一体となった地球環境への貢献を推し進めていきます。

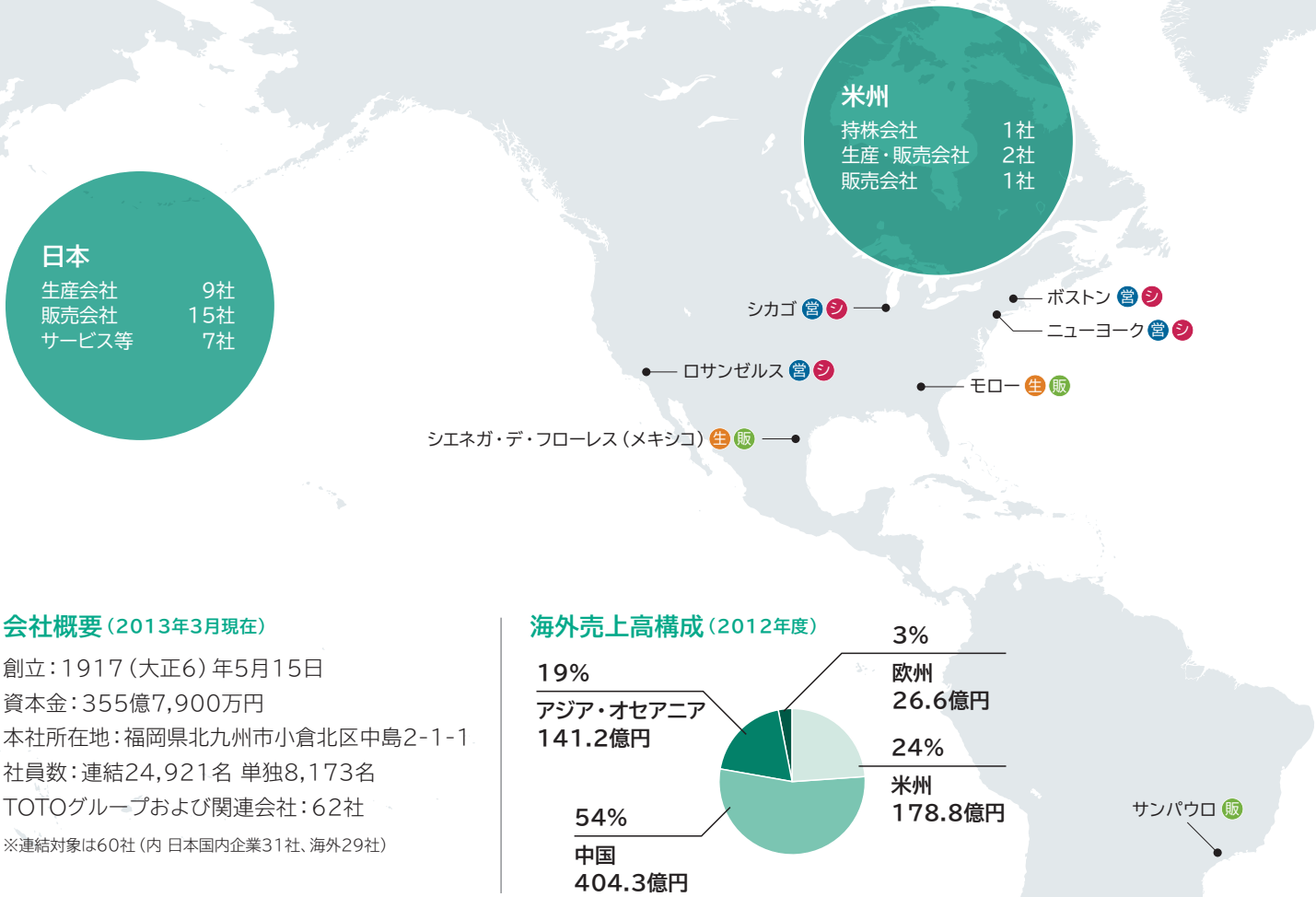
TOTOグループの事業展開



※直営ショールームのほか、各国・地域に代理店ショールームを展開しています。

■国内住宅設備機器商品

住宅向けには新築需要、およびリモデル需要に応える、レストルーム、バス、キッチン、洗面商品と、水栓金具を展開しています。オフィスや商業施設、学校、病院などの公共施設向けには、レストルーム、洗面空間などの商品を展開しています。TOTOならではの技術を搭載し、節水・節湯・節電など環境負荷の少ない商品で、水まわりをトータルに提案しています。



会社概要（2013年3月現在）

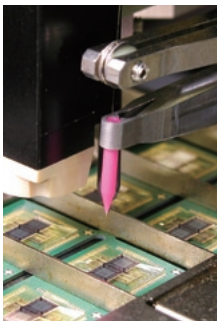
創立：1917（大正6）年5月15日
資本金：355億7,900万円
本社所在地：福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1
社員数：連結24,921名 単独8,173名
TOTOグループおよび関連会社：62社
※連結対象は60社（内 日本国内企業31社、海外29社）

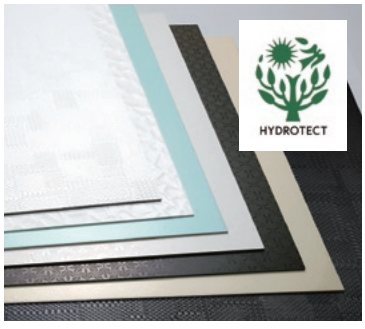
海外売上高構成（2012年度）

■海外住宅設備機器商品

日本で開発したコア技術を搭載した、レストルーム、バス、洗面商品と、水栓金具を展開。
TOTOならではの技術を搭載し、節水・節湯・節電など環境負荷の少ない商品と、統一感をもたせたスイート空間で、水まわりをトータルに提案しています。

■新領域事業商品





【セラミック事業】
半導体・液晶製造分野や光通信分野で、エアベアリング、静電チャック、ボンディング・キャピラリー、レセプタクルなどの高品質・高精度セラミック商品を生産・販売しています。

【環境建材事業】
環境浄化技術「ハイドロテクト」を応用した塗料・建材商品を展開。また、全世界で建築用外装材（タイル、塗料、金属パネル、ガラス、建築石材など）を扱う企業とライセンス・技術導入契約を締結するビジネスを行っています。

HIGHLIGHT 2012

3つの事業軸の活動報告

2012年度における、「TOTO Vプラン2017」の3つの事業軸「国内住設事業」「海外住設事業」「新領域事業」の業績と活動について報告します。

国内住設事業

2012年度の業績は、売上高が3,868億円（前期比3.0%増）、営業利益が216億円（前期比25.5%増）となりました。

【 TDY3社連携 】

- TOTO、DAIKEN、YKK AP（以下TDY）が連携して「グリーンリモデル診断」を活用し、トイレ・バス・キッチン・洗面・リビングの各部位におけるリモデル提案を行うことによって、環境に貢献するリフォーム「グリーンリモデル」の実践を推進しています。2,200店（2013年3月末時点）のリフォーム業者様がグリーンリモデル診断を活用し、2013年度中には3,000店に拡大することを目指しています。
- 2012年11月、TDYの3社では旗艦ショールームとして「TDY東京コラボレーションショールーム」をオープンしました。このショールームは、全国のコラボレーションショールームの中で最大規模（約1,120坪）です。お客様に「グリーンリモデル」の魅力をお伝えするため、トイレ・バス・キッチン・洗面・リビングの5つのゾーンにおいて、3社が連携した空間展示を行っています。

TDY東京コラボレーションショールーム

【 商品展開 】

- 2012年2月に発売した「ネオレスト ハイブリッドシリーズ」と「ウォシュレット※アプリコット」において、除菌効果のある「きれい除菌水」を便器に噴霧する新機能が高い評価をいただいており、引き続き販売が好調に推移しました。
- 2012年8月に発売したシステムバスルーム「サザナ」では、ゆりかごに包まれるような新感覚の「クレイドル浴槽」を新しく品揃えしました。また、節湯水栓「エアインシャワー」、高断熱浴槽である「魔法びん浴槽」を標準装備。省エネに貢献できる構成を実現したことによって、例えば水まわり空間の中でもCO_2排出の多い浴室においては、その削減率向上に大きく寄与しています。また、「プラットフォーム化（標準化・共通化）の推進」として、システムバスルームの床構造の抜本的な見直しを行いました。これによって設計の自由度が上がり、意匠性、施工性が向上するとともに、開発期間の短縮や、部品の共通化による生産性向上などの効率化を図ることができました。

※「ウォシュレット」はTOTOの登録商標です。

サザナ

- 水栓金具においては、「エアインシャワー」が「第9回エコプロダクツ大賞」において、「エコプロダクツ大賞推進協議会会長賞（優秀賞）」（エコプロダクツ部門）を受賞しました。昨年の「エコシングル水栓（受賞品番：TKHG31PE）」の「環境大臣賞」受賞に続き、2年連続の水栓金具での受賞です。また、「エアインシャワー」は、「平成24年度省エネ大賞」の製品・ビジネスモデル部門においても、「省エネルギーセンター会長賞」を受賞し、TOTOの技術による環境効果が評価されてのダブル受賞となりました。

エアインシャワー

【 ユニバーサルデザイン 】

- TOTOグループの商品は、毎日みんなが必ず使うものだからこそ、誰にでも使いやすく快適な「ユニバーサルデザイン」に配慮した商品開発・提案を行っています。このノウハウを活かし、昨年発行した住宅のリモデル提案のカタログ「バリアフリーブック　住まい編2012」では、「備える」リモデル（少し先のことに対応できるゆとりをもったリモデル）をはじめとした、長く我が家で快適に過ごすため身体状況の変化に配慮した3段階でのリモデル提案を行っています。
- 2013年4月に発売した高齢者施設や在宅介護に適した商品群（既存商品含）「スマイルパートナー」で、水まわり全般での提案をさらに強化しています。

スマイルパートナー設置イメージ

【 コスト構造改革 】

- Vプラン2017の全社横断革新活動である「サプライチェーン革新」および「ものづくり革新」活動を進め、原材料調達から生産・物流面における高速サプライチェーンの構築を図るとともに、幅広い商品においてプラットフォーム化（標準化・共通化）等によるコストリダクションを継続的に推進しています。

TOPIC

初代ウォシュレットGが機械遺産に認定

1980年にTOTOが生産・販売を始めた初代ウォシュレット「ウォシュレットG」（TOTO歴史資料館 所蔵品）は、一般社団法人 日本機械学会による「機械遺産」に認定されました。家庭で使用される機械では初めての認定で、これは初代ウォシュレット「ウォシュレットG」が日本の新しいトイレ習慣を創造し、国民生活に対して貢献した機械として歴史的価値が認められたものです。

初代ウォシュレットG

海外住設事業

2012年度の業績は、売上高が751億円（前期比20.0%増）、営業利益が81億円（前期比15.5%増）となりました。

【 米州 】

- 2012年度の業績は、売上高が178億円（前期比19.9%増）、営業利益が3億円（前期は営業損失6億円）となりました。
- 米国では、市況の回復は依然として緩やかですが、中高級市場におけるトップメーカーとしての商品優位性や価値伝達によって、ブランドの価値を高め、競合他社との差別化を図っています。
- 2012年9月には、除菌効果のある「eWater+ Technology（便器きれい機能）」を搭載したウォシュレットおよび節水便器の新商品を発売しました。また、2013年1月には、米国で同機能を搭載した、ウォシュレット一体形便器「NEOREST」を発売しました。これらの便器の洗浄水量は3.8Lで、一般的な便器（洗浄水量6L程度）に対して高い環境性能を有しています。
- 米州における新規市場であるブラジルでは、ホテルや商業施設など、ハイエンド市場での指定活動に継続して注力しています。

【 中国 】

- 2012年度の業績は、売上高が404億円（前期比19.7%増）、営業利益が78億円（前期比7.9%増）となりました。
- 中国では、経済の緩やかな回復の動きがあるものの、政府の金融引締め、不動産抑制政策の市況への影響が続いています。
- このような環境の中、市場が拡大している内陸部への大規模ショールームの出店や、主要都市の既存ショールームのグレードアップを継続しています。2013年3月には上海の旗艦ショールームを改装オープンしました。高級ブランドとしての強みを活用し、現地のお客様に支持される事業活動を推進しています。
- 中国国内の長期的な市場成長による需要増に対応するため、最適な生産・供給体制の構築を引き続き推進しています。

【 アジア・オセアニア 】

- 2012年度の業績は、売上高が141億円（前期比18.2%増）、営業利益が8億円（前期比29.3%減）となりました。
- アジア・オセアニア地域では、タイ、インドネシアでの生産・販売体制を充実させ、新興国市場での販売力を強化しています。インドネシア、台湾では高級ブランドとしての地位を確立しています。
- インドでは、代理店ショールームを新たに開設するなど販売網の開拓を着実に進めています。また生産面では、2012年3月にグジャラート州で衛生陶器の工場を着工し、2013年末の竣工、2014年7月の本格稼働を目指して建設を進めています。

【 欧州 】

- 2012年度の業績は、売上高が26億円（前期比36.1%増）、営業損失が9億円（前期は営業損失7億円）となりました。
- 欧州では、世界のブランド発信地域として、ドイツ、フランス、イギリスを中心に販売網の構築を進めており、代理店のショールームではTOTOグループ商品の展示が進んでいます。
- また、「NEOREST」などの節水性能とデザイン性の高い商品を市場投入することによって他社との差別化を図り、欧州のみならず、グローバルでTOTOブランドの存在感をアピールしています。

TOPIC

デザイン性への評価

中国やアジア・オセアニアをはじめとする海外向け温水洗浄便座「Washlet D Shape」が、世界のデザイン界で権威のある「レッドドット・デザイン賞」を受賞しました。TOTOグループの商品は、世界でも権威のあるデザイン賞を5年連続で受賞しており、そのデザイン性は高く評価されています。

reddot design award winner 2013

Washlet D Shape

新領域事業

2012年度の業績は、売上高が141億円（前期比2.5%減）、営業損失が35億円（前期は営業損失29億円）となりました。

【 セラミック事業 】

- 2012年度の業績は、売上高が52億円（前期比2.2%減）、営業損失が20億円（前期は営業損失13億円）となりました。
- オンリーワン技術を活かした構造部材、静電チャックなどの高精度精密セラミックス部品に特化し、全社横断の革新活動である「ものづくり革新」を推進することにより、最適な生産体制の整備を進めています。
- 販路の拡大とグローバル展開加速のため、国内、海外の展示会に積極的に出展しています。2012年度は、日本、米国、シンガポールの展示会に出展し、新素材・新商品やTOTOのセラミック技術の進化に対する認知促進を図るとともに、市場動向やその技術的課題についての情報収集を行いました。
- 福島第一原子力発電所の20km圏内に所在するTOTOファインセラミックスの工場は、東日本大震災により操業を停止していましたが、今後も安全・安心が確保される目処が立たないことから、やむなく操業復旧を断念しました。なお、当工場で生産していた商品はTOTOファインセラミックス中津工場・TOTOウォシュレットテクノ茨城工場に生産ラインを移設し、持続的に商品を供給できる体制になりました。

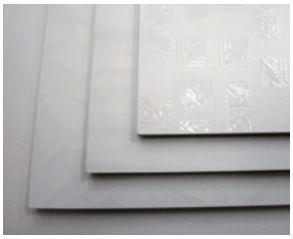
【 環境建材事業 】

- 2012年度の業績は、売上高が88億円（前期比2.6%減）、営業損失が15億円（前期は営業損失15億円）となりました。
- 「ハイドロテクト」は、光触媒を利用し光や水の力で地球も暮らしもきれいにする環境浄化技術であり、技術ブランドです。この技術は多くのお客様に活用いただいており、建物の外壁から室内の壁や床までさまざまな商品に利用されています。

店舗の内装壁面にハイドロセラ・ウォールを採用した上海高島屋RF1

- 事業戦略も国内中心から海外へと拡大させ、業種を横断したパートナーシップ「ハイドロテクトの輪」をグローバルに広げ、「ハイドロテクト」技術を多くのパートナー様に活用いただくことで環境貢献を行っています。
- 国内市場においては、引き続き、大手住宅メーカーの新築住宅における「ハイドロテクトタイル」の標準採用が拡大しました。また、リモデル市場においても、「ハイドロテクトコート」を取り扱う全国のリモデルクラブ店が増えました。
- 2013年3月、抗菌・防汚・防臭機能をもつ内装用の大型陶板建材「ハイドロセラ」シリーズの新商品として、病院・高齢者施設や商業施設などトイレのリモデルに適した「ハイドロセラ・フロア」と「ハイドロセラ・ウォール」を発売しました。

ハイドロセラ・フロアPU（薄型）


ハイドロセラ・ウォール
光拡散プレミアムホワイトシリーズ

- ハイドロテクトのライセンス契約締結会社数は、日本国内、北米、欧州を中心に100社を超えていますが、「ハイドロテクトの輪」のさらなるグローバル展開のため、引き続き国内外のさまざまなメーカーとのパートナーシップの構築を進めています。2012年5月には、新規パートナーとして、イタリアの大手タイルメーカーであるカサルグランデ・パダーナ社（Casalgrande Padana S.p.A.）と、「ハイドロテクト」のライセンスと技術導入（コーティング材料や設備の販売）を含む、基本取引契約を締結しました。

【 燃料電池事業 】

- 燃料電池（SOFC）の心臓部である発電モジュールにおいて、TOTOのオンリーワン技術であるセラミック製発電セルと発電モジュールを製造・開発し、早期事業化を目指しています。
- 高い発電効率を実現しましたが、燃料電池システムメーカー、ガス会社、研究機関などとの共同実証試験は継続して進めています。実用化に向けて耐久性の向上に重点を置いて開発に取り組んでいます。

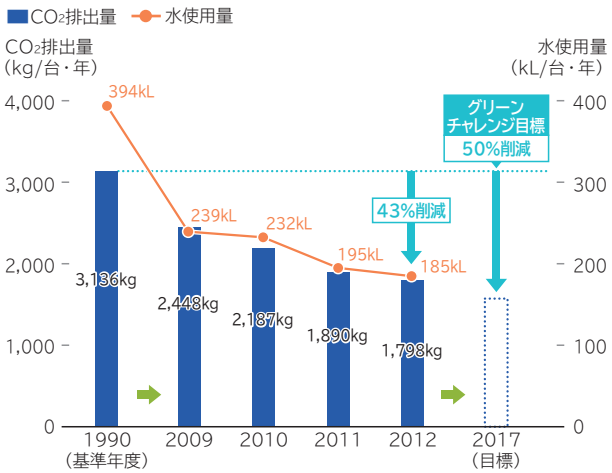
環境へのとりくみ

従来からの環境活動をさらに劇的に加速する「TOTO GREEN CHALLENGE」を掲げ、「商品・サービス」「ものづくり」「社会貢献」の3つの活動貢献軸と、そのベースとなる「ひとづくり」に取り組んでいます。3つの軸の推進マイルストーンとして、第8次（2012～2014年度）地球環境行動計画を策定し、具体的な取り組みを進めています。

「商品・サービス」のとりくみ

製品ライフサイクルの中で、特に環境負荷が大きい「商品使用時」の節水やCO_2削減に向けた活動を推進しています。2012年度は、「エアインシャワー」や「ネオレスト」などの節水・節湯商品をはじめとした環境に配慮した商品（TOTOグリーン商品）の市場展開を進めることで、国内での商品使用時CO_2排出量を43%削減（1990年度比）しました。これにより、家1軒あたりの年間CO_2排出量を約1,338kg削減（1990年度比）、年間水使用量を約209kL（同比）削減することになります。このように、節水や省エネができる商品を積極的に開発・普及させることで、事業活動を通して環境貢献につなげています。

●商品使用時CO_2排出量・水使用量の推移（国内）



※水まわり4空間の主力最新商品使用時（4人家族・1軒あたり）

エアインシャワー

「ものづくり」のとりくみ

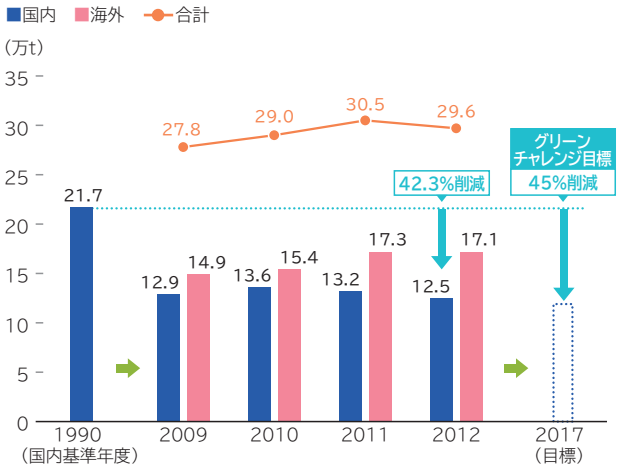
国内、海外で一体となり、生産・物流・販売すべての事業活動でCO_2削減を推進しています。2012年度は、工場やショールーム、事業所等において、従来からの活動である生産設備の改善や各拠点での省エネ活動に加え、国内では、2011年度からの節電対応のために大規模な省エネ投資を行い、高効率機器（空調機、照明器具、トランス）への更新やLED照明の導入など、さまざまな環境配慮施策に取り組みました。

それにより、国内でのCO_2排出量は42.3%削減（1990年度比）となりました。海外でのCO_2排出量も減少し、TOTOグループ全体でのCO_2排出量は昨年度に比べて0.9万t減の29.6万tとなっています。

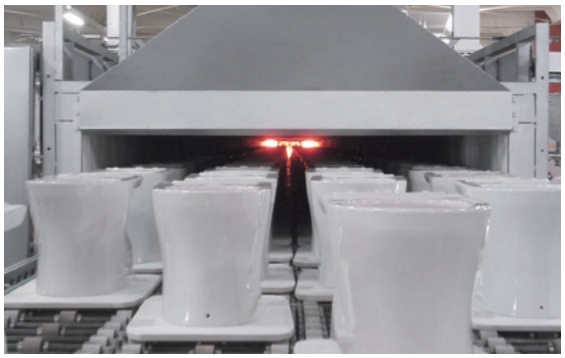
また、2012年2月に稼働した衛生陶器を生産するTOTOサニテクノ滋賀工場では、高効率燃焼の最新式ファイバー窯や排熱回収装置の導入など、生産ラインでの省エネ最新技術を導入した結果、稼働後1年で工場全体でのCO_2排出量の削減効果は約3,000t／年（従来と比較し40%削減）と、大きく貢献しています。

その他、グループ会社も含め、事務所や工場内の建物に太陽光発電を設置するなどの取り組みも進めています。

●TOTOグループCO_2排出量の推移



※CO_2換算係数は、国内は「地球温暖化対策の推進に関する法律」の係数（ただし、電力は0.378kgCO_2/kWh）、海外はGHGプロトコル2005の係数を使用しています。過去のデータの一部において推測値を採用しています。



TOTOサニテクノ滋賀工場　高効率燃焼のファイバー窯

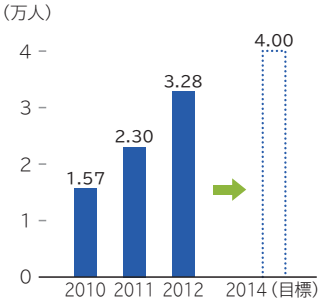
TOTOエムテック神奈川支店　太陽光パネル

「社会貢献」のとりくみ

「TOTO GREEN CHALLENGE」の中の「社会貢献」の取り組みを『グリーンボランティア』と呼び、どんぐりの森づくりや清掃活動などの地域社会とかかわり合った環境貢献活動を推進しています。

2012年度は、社員の積極的なボランティア参加をさらに推進するために表彰制度の導入や、社員をはじめ家族やお取引先にも積極的に参加を呼びかけるなど、各地域での環境貢献活動の輪を広げることで、グリーンボランティア参加人数は延べ32,818人（2011年度比142%）となりました。

●グリーンボランティア参加人数



2005年度に創設した「TOTO水環境基金」では、各地で自然環境保護に取り組むNPOや市民団体を経済的に支援するとともに、社員がボランティアとして活動に参加しています。

今後は、これまで以上に幅広いステークホルダーの皆様に参加いただける仕組みを構築していきたいと考えています。

海外においても、2008年に中華環境保護基金会のもとに設立した「東陶水環境基金」に5年間で500万元を寄贈し、節水啓発活動や給水設備建設支援等を実施しています。さらに5年間の継続を決定し、2012年2月に調印式を行いました。

TOTOどんぐりの森づくり　江戸川河川敷での植樹活動（埼玉県）

TOTO水環境基金　「家棟川流域観光船」河川清掃活動（滋賀県）

「東陶水環境基金」活動継続調印式（中国）

TOTO NOW 1

TOTOグローバル戦略の「現在（いま）」

TOTOグループが目指す「真のグローバル企業」とは、それぞれの国・地域に根ざした企業として、そこで暮らすお客様から必要とされ続ける存在になること。各国・地域でのブランドを確立し、「TOTO Vプラン2017」達成に向けたさらなるグローバル展開を推進します。

2013年の「ISH」に見る欧州事業展開

2013年3月、TOTOグループは世界の住宅設備の3大展示会の一つ、ドイツ・フランクフルトの「ISH（International Sanitary and Heating：国際衛生・冷暖房設備専門見本市）」において、光触媒環境浄化技術「ハイドロテクト」を衛生陶器用に発展させた新光触媒技術「アクティライト」搭載の「NEOREST AC」を世界で初めて公開しました。さらに、衛生陶器や洋食器を扱うドイツの老舗陶磁器メーカー、ビレロイ&ボッホ社との業務提携を発表しました。これは、TOTOの技術力と品質の高さが、欧州市場でも受け入れられた証です。

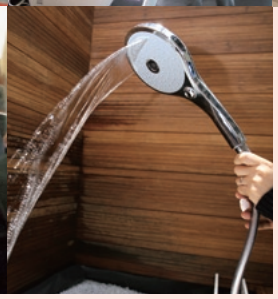
欧州は、衛生陶器の成熟市場であり、世界の高級ブランドがひしめく激戦区です。「真のグローバル企業」となるためには、ここを避けて通ることはできません。そのため、従来の欧州市場にはなかった洗浄・節水技術を搭載したデザイン性の高い機能商品を、欧州の文化や規格に対応させながら展開。また、水まわりの総合メーカーとしてバスルーム空間全体の提案を行うなど、独自性をアピールしてきました。

2009年、2011年に続く今回の「ISH」出展、さらに「ハイドロテクト」のライセンス契約を結ぶ欧州企業も増加し、TOTOの技術は広がりを見せています。今後は欧州における「ブランド認知」から「ブランド浸透」へと、事業展開を加速します。

創業時から海外展開を見すえていたTOTO

TOTOグループは、18の国と地域に60の連結対象会社（国内31、海外29）を展開しています。そして、「日本」「米州」「中国」「アジア・オセアニア」「欧州」のグローバル5極体制のもと、各国・地域の文化や生活習慣を尊重しながら、現地に適した商品を5極間で協力して開発・生産し販売する体制を構築しています。

これは、創立当初から目指していた姿であり、東洋（中国・東南アジア）での市場開拓を視野に、社名を「東洋陶器株式会社」とした1917年の創立原点までさかのぼります。衛生陶器を量産するための原料・燃料入手と、中国・東南アジアへの輸出に利便性の高い北九州市小倉に本社生産拠点を置いた理由もここにあります。



（P21～22左下2枚）ドイツ・フランクフルトでの「ISH」展示ブースより
（P22左上2枚）中国・上海での「Kitchen & Bath China 2013」
（P22右上）新光触媒技術「アクティライト」を搭載した「NEOREST AC（欧州発売予定）」「NEOREST GH（中国発売予定）」

TOPIC

初の海外からの展開商品「NEOREST AC」

今回の「ISH」で最も注目を集めた「NEOREST AC」には新光触媒技術「アクティライト」のほか、防汚技術セフィオンテクトや、トルネード洗浄などこれまでTOTOが培った環境配慮技術を搭載。「TOTO Vプラン2017」実現の推進力とするため、同タイプ商品を欧州から米州、中国で順次発売していきます。（日本での発売は未定）

TOTOグループが目指す「現地化」の意味

TOTOグループは、海外の国や地域を単なる生産拠点や市場として捉えているわけではありません。目指す姿は、それぞれの国・地域における企業市民の一員として根をおろし、社是「良品と均質」「奉仕と信用」「協力と発展」を実践し、環境ビジョン「TOTO GREEN CHALLENGE」の目標に沿った高い環境性能をもつ商品を普及させることです。

そのためには、まずそれぞれの国・地域の会社として認められたうえで、地域社会とお客様から必要とされ続ける存在になり、「現地に進出している日本企業」ではなく「それぞれの国・地域の企業」となる必要があります。TOTOグループが、人財のローカル化=現地化を進める理由はここにあります。海外グループ会社経営トップ層における現地採用の割合は、2012年度で20%、2017年度には50%を目指しています。

「現地に根ざしたブランドとして浸透し、生活文化の向上に貢献する」世界中でこれを実現することが、TOTOグループが進める現地化であり、「真のグローバル企業」としての目指す姿です。

海外事業推進を機動力に「TOTO Vプラン2017」達成へ

2013年5月、中国・上海での展示会「Kitchen & Bath China 2013」では、欧州の「NEOREST AC」と同じ新光触媒技術「アクティライト」を搭載した「NEOREST GH」を公開しました。2014年には福建省漳州市で衛生陶器等の工場が稼働予定です。これにより今後の発展が期待される内陸部への供給を強化します。

米州では2011年1月にブラジルに販売会社を設立し、さらなる事業展開を図っています。

成長が著しいインドにおいては、2012年に着工したグジャラート州の衛生陶器工場が2014年から稼働予定です。

現在全売上高の16%にあたる海外住設事業を25%まで成長させること、これが「TOTO Vプラン2017」における目標です。TOTOグループは、グローバル5極すべての地域で、現地に根ざしたビジネスモデルを展開し、ブランドの認知、浸透からブランドの確立への着実なステップアップで、海外市場の開拓・拡大を図ります。

TOTO NOW 2

（左）カードによる作業時間の「見える化」　（右上）パレットによる積載の効率化　（右下）荷札による出荷時間の「見える化」

国内住設事業を支える物流革新

TOTOグループでは2010年度より本格的に物流のフローを見直し、無駄を徹底的に削減する革新活動に取り組んでいます。現場からの改善案を採り入れながら、作業負荷を軽減しリードタイムを大幅に短縮。今後ますます拡大していくリモデル需要に力強く対応していくことで、国内住設事業の成長を支えます。

市場ニーズに対応できる サプライチェーンの革新を

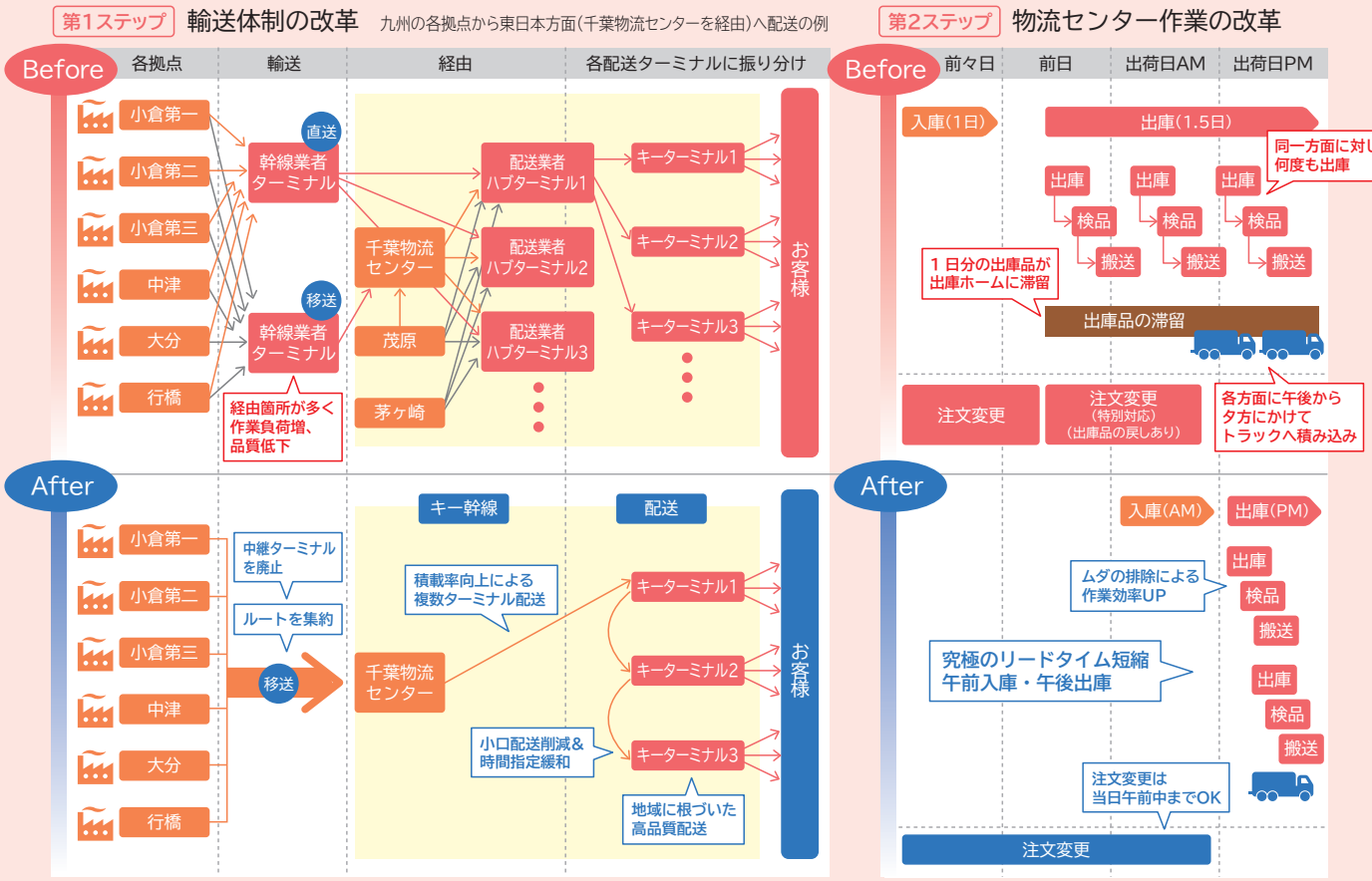
TOTOグループは「TOTO Vプラン2017」と「TOTO GREEN CHALLENGE」の目標達成を目指す中で、全社横断の革新活動を推進しています。この革新活動の一つ、「サプライチェーン革新」では、原材料の調達から生産・物流を経てお客様に商品をお届けするまでの一連の流れを抜本的に変え、高速化することでコスト競争力を高めました。

「サプライチェーン革新」の一つである物流革新の大きなねらいは、物流コストの改善、物流リードタイムの大幅短縮、輸送ルートの最適化によるCO_2排出量の削減の3点です。また、新築からリモデルへと需要が変化し、大量生産から多品種少量・短納期へとニーズが変わってきていることも、物流革新を推進した背景にあります。リモデルは新築と比較すると、お客様が商品を決定するまでの期間が短く、現場の事情により仕様が直前に変更になることも少なくありません。ビジネスモデルが変わることで、今までの仕事の進め方では対応が難しくなり、物流も大きな変革が求められるようになってきました。

2つのステップによる物流革新の成果

第1ステップは、生産工場から配送センター、ターミナルまでの輸送体制の改革でした。以前は九州の生産工場から千葉をはじめ全国4カ所の物流センターへ、幹線業者のターミナル経由で商品を運んだり、物流センターを経由せず配送業者のターミナルに直接運ぶなど、さまざまなルートが存在していました。煩雑なルートでは、それにともなう荷積み作業も増えます。そこで、生産工場から中継ターミナルを経由することなく物流センターに運ぶ「シングルパスロジスティクス構築」に取り組みました。輸送方法もトラック輸送から大型トレーラーによるフェリー輸送に切り替え、集約輸送体制へと変更しました。

第2ステップは、分散していた商品が一挙に集まるようになった物流センターの抜本的改革です。物流センターでは、従来出庫2日前に商品が届き、前日午後から1.5日をかけて出庫。そのため商品が滞留し、管理や仕分け作業が膨らむ原因となっていました。そこで商品を出庫日午前中に物流センターに届け午後に出庫する、リードタイム“ゼロ”体制を確立しました。1.5日かけていた出庫作業を0.5日に短縮するには、午後の出庫作業のスムーズな進行が肝です。1カ所の遅れは全体の遅れに



つながるため、あらゆる作業工程を見直し、無駄な作業を徹底的に排除しました。このように、必要なものを必要なときに集中して処理する方式に切り替えたことで、リモデル需要への対応も強化されました。

この物流の変革にあたっては、社員や協力会社とのコミュニケーションに時間を割き、目的の共有に努めました。この結果、現場を動かす社員たちの間から改良のアイデアが次々と出されるようになり、全員参加型の自立意識をもった職場づくりが実現しました。これらの活動により、物流全体のリードタイムを全拠点平均で3.9日から2日へと半減、モーダルシフトによって2.4%のCO_2排出量削減(2009年度比)も実現し、コスト面では物流革新前と比べて15億円の改善を図りました。

また、この物流革新の取り組みが2012年度「ロジスティクス大賞」を受賞し、成果が注目されたことも社員のやりがいにつながり、社員意識調査の結果は大幅に向上しました。

第3ステップは業界全体を見すえた革新活動

第3ステップは、これまでの成果を活かした新たな取り組みに挑戦しています。2013年2月、クリナップロジスティクス株式会社と物流面で協業し、システムキッチンの協同配送を開始しました。すでに14県で協業を進め、2013年度内の全国展開を目指しています。また、車両手配効率化のため、配達先周辺の道路幅員を色分け表示する電子地図の検討を株式会社ゼンリンとの協業で進めています。さらに、荷受人に配達時刻を携帯電話のショートメールで配信し、荷受人不在によるロスを軽減するなど、IT技術を駆使した効率化に取り組んでいます。他社・他業種との協働事業を推し進め、物流業界全体の躍進に寄与し次世代ビジネスモデルの構築を目指します。「TOTO Vプラン2017」の実現に向け、物流の革新的効率化で国内住設事業を支え、さらに「利益の出せる企業体質」へと歩みを進めます。

TOPIC

現場改善への評価「ロジスティクス大賞」

TOTOの物流革新がロジスティクス推進に向けた優れた実績として評価され、2012年9月「ロジスティクス大賞」を受賞しました。ロジスティクス大賞は、公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会が、ロジスティクスの社会的浸透と、ロジスティクス部門関係者の意識高揚を目的に創設したものです。評価は「創造性」「成果度」「経営革新度」「技術革新度」「社会性」「努力度」の6つの基準で行われます。

TOTO NOW 3

震災からの復旧に見る、経営基盤の強さ

「TOTO Vプラン2017」達成を根底で支えるもの、それはグループ一体の統制システムと“ひとづくり”です。リスクマネジメント活動を通じて、有事から早期に立ち直る強さと弾力性を備えることで、未曾有の災害をもたらした東日本大震災も、TOTOグループは全社一丸となった復旧活動で乗り越えました。

迅速な意思決定で早期復旧活動を実現

2011年3月11日に発生した東日本大震災により、東北をはじめとする東日本全域の生産・販売・物流拠点、ショールームの建物や設備が被害を受けました。危機対応において、被害を最小化し事業活動の継続を図るには、何より初動対応が重要。迅速に対応するには、情報の収集と共有をスピーディーかつ継続的に機能させる連絡体制の確保が必要です。

14時46分の地震発生直後、TOTOグループは社長の張本を本部長とする「災害対策本部」事務局を立ち上げ、被災地域の各事業所に対する安否確認を開始。地震発生2日後の3月13日正午には、TOTOグループ全部門の被害状況・稼働状況の確認を完了しました。以降、災害対策本部会議を毎朝開き、被災状況の把握から被災地の支援、生産体制の復旧に向けた対策を協議・決定し、事業活動の早期復旧を実現しました。

広域かつ大規模被害によって顕在化した課題解決のため、物流体制の見直しとあわせ、商品のプラットフォーム化や生産の分散化、重要部品の調達リスク低減に取り組み、この先も起こりうる大災害に備え、事業継続力の強化を図りました。

事業継続性の土台、リスクマネジメント体制

初動の早さに加え、これまで着実に整備してきたリスクマネジメントシステムがしっかりと機能したことで、震災後の復旧が早期に実現できました。

2005年、TOTOグループすべてのリスク管理活動とクライシスマネジメントを一元管理するため、「リスク管理委員会」を設置。ステークホルダーに大きな影響を及ぼす重大リスクを毎年抽出し、各リスク管理統括部門長のもと、危機の未然防止活動を推進してきました。

また、有事において、自ら周辺状況に応じて柔軟かつ機敏に判断・実行できる危機対応能力をもつ人財を育成するため、2004年から60数回にわたりシナリオ型のリスクシミュレーションを繰り返しています。これら活動の積み重ねが功を奏し、今回の震災においても、各所が迅速かつ適切に危機対応にあたることができました。震災後は、シナリオ型のリスクシミュレーションに加えて、より現場対応力の向上をねらいとした実践型リスクシミュレーションを取り入れ、国内外でリスク対応力の一層の強化を図っています。

（P25左）大分工場耐震補強工事
（P25右）2011年3月震災直後の被災状況
（上）東北販売倉庫内
（下）仙台ショールーム
（P26左）（上）震災直後の対策会議の様子
（下）リスクシミュレーションの様子
（P26中）被災地ボランティア活動
（P26右）イントラネットを通じた社長メッセージ

TOPIC

事業継続マネジメントへの評価

震災時における一連の事業継続活動が評価され、TOTOグループは事業継続推進機構（BCAO）主催の「BCAOアワード2011」で、最も優れた取り組みとして「大賞」を受賞しました。また、2012年の日本政策投資銀行（DBJ）による「DBJ BCM（事業継続マネジメント）格付」の最高Aランクを取得しました。これによる低金利での資金調達により、TOTOグループの全事業所の耐震補強を当初計画より4年前倒し、2013年度中に全国74拠点の耐震補強工事を完成させる予定です。

情報の公開と共有が生む、ひとづくりと一体感

地震発生直後から、お客様や社員、株主等に危機対応状況を発信し続けました。社員にはイントラネットに専用サイトを設け、災害対策本部の対応を状況が変わるたびに更新しました。被災地から離れた事業所からも「見える化」し、刻一刻と変化する危機の内容やその対応を全社員が共有できる環境としました。情報を目の当たりにすることで、グループ一体で危機対応にあたる意識が自然と芽生え、遠く離れた拠点でもできる限りサポートする体制を全グループが共有できました。被災した東北・関東の事業所のために、現地での調達が困難な必要物資は関西や九州で調達し、輸送手段を確保して送り届けるなど、仕事や組織の枠を超えた支援の輪が広がりました。

義援金とボランティア活動による支援

TOTOグループは被災地の一日も早い復興を願い、震災発生5日後に義援金として1億円、グループ社員有志やOBによる募金により1,800万円を日本赤十字社等を通じて被災地に寄贈しました。その後も社員有志による募金活動を継続し、地震発生直後に設けた社員用の募金システム（社員が各自のパソコンから募金できるシステム）を、2012年7月にはグループ会社まで拡大しました。

また、社業を通じた支援や義援金だけでなく、「少しでも現地の役に立ちたい」という思いを抱く社員有志によるボランティア活動も継続しています。被災地で活動するNPOやボランティアセンターと連携し、2011年6月から2013年3月までに計10回の瓦礫撤去作業などを実施しました。ボランティアに参加した社員は約2年間で延べ400人に上ります。

さらなる強い企業体質づくりへ

過去100年近く供給し続けてきた衛生陶器をはじめとするTOTOブランド商品は、今では多くのお客様の生活に密着したものになっています。だからこそ、災害発生時の供給責任にも応えねばならない。このことをTOTOは、東日本大震災の経験から学びました。これから先も数々の自然災害等のリスクに晒される中、先人から脈々と受け継がれてきた企業品質を守り、供給責任に応えていくため、リスクマネジメント活動等を通じて強い企業体質づくりに取り組んでいきます。

TOTO in ACTION

客観性・透明性の高い経営

TOTOグループは、経営の客観性・透明性を高め経営責任を明確にすることによって、ステークホルダーの皆様の満足を実現し企業価値を永続的に向上させることが企業経営の要であると考えています。

別冊

コーポレートガバナンスおよびリスクマネジメントの推進体制などの詳細については別冊「TOTOグループコーポレートレポート2013 財務・ESGセクション」およびTOTOグループのWebサイトに記載しています。

WEB

コーポレートガバナンス報告書は以下のWebサイトからご覧いただけます。
http://www.toto.co.jp/company/ir/reference/governance/index.htm

TOTOグループビジネス行動ガイドライン

対話型コンプライアンス研修

コーポレートガバナンス

経営判断事項について「誰が、何を、どこで意思決定するのか」「どのようにチェックするのか」を、公平・公正な仕組みとして体系化することが重要です。当社は監査役会設置会社の枠組みの中で、意思決定と監督、および効果的かつ効率的な執行業務の仕組みを構築しています。

グループマネジメント

「より良いコーポレートガバナンス」を実現するために大切なことは、取締役会・監査役会・会計監査人および業務執行部門の役割理解にあります。その実現のためグループマネジメント体制を常に改善し、レベルアップに努めています。また、経営理念を実践するための具体的な行動指針として「TOTOグループビジネス行動ガイドライン」を定め、TOTOグループで働くすべての人々に適用しています。

コンプライアンス違反のない明るい職場づくりに向けて

コンプライアンス違反のない「強く・明るく・美しい」職場づくりに向けて、コミュニケーションを強化し、多様な価値観に気づき・共有する「対話型コンプライアンス研修」に取り組んでいます。

この研修を通じて「私はコンプライアンス違反をしない」という意識レベルから、「コンプライアンス違反を見かけたら見て見ぬふりをしない」という意識レベルへと、ステップアップを図っています。

また、グローバル活動の伸長にともない「国連グローバル・コンパクト」や「米国連邦量刑ガイドライン」を参考にコンプライアンス推進マネジメント規定を強化。教育・啓発プログラムと監査・モニタリング機能の強化を図っています。

情報セキュリティ

「TOTOグループセキュリティ方針」に基づいて情報セキュリティマネジメントシステムの基本事項を規定しています。2012年度は、TOTOグループ標準にある機密区分の表記・定義および表示方法を変更して機密情報の規定を見直し、ガイドラインを新たに制定しました。これにあわせて、協力企業を含む全グループ社員を対象にeラーニングによる情報セキュリティ教育を実施しました。また、機密情報の取り扱い管理については、新たな自主点検の運用を開始し、全社で徹底しています。

労働災害撲滅活動

「安全に対する感受性の向上」と「不安全行動・不安全状態ゼロ」を目指し、労働災害撲滅活動を推進しています。近年では、改善が必要な事業場について安全管理活動のレベルアップに向けた独自の活動を義務づけるなど、事業場の実情にあわせた労働災害防止活動を展開しています。これにより事業場の安全管理のレベルとともに、社員一人ひとりの安全意識も向上し、その結果、対象となる事業場の労働災害件数は2年前と比較して半減（1事業所あたりの労働災害発生件数:2010年度3.6件→2012年度1.6件）、グループ全体の安全管理のレベルアップにつながっています。今後もこの活動を継続し、労働災害が発生しにくい安全衛生管理体制の構築を目指していきます。

ステークホルダーエンゲージメント

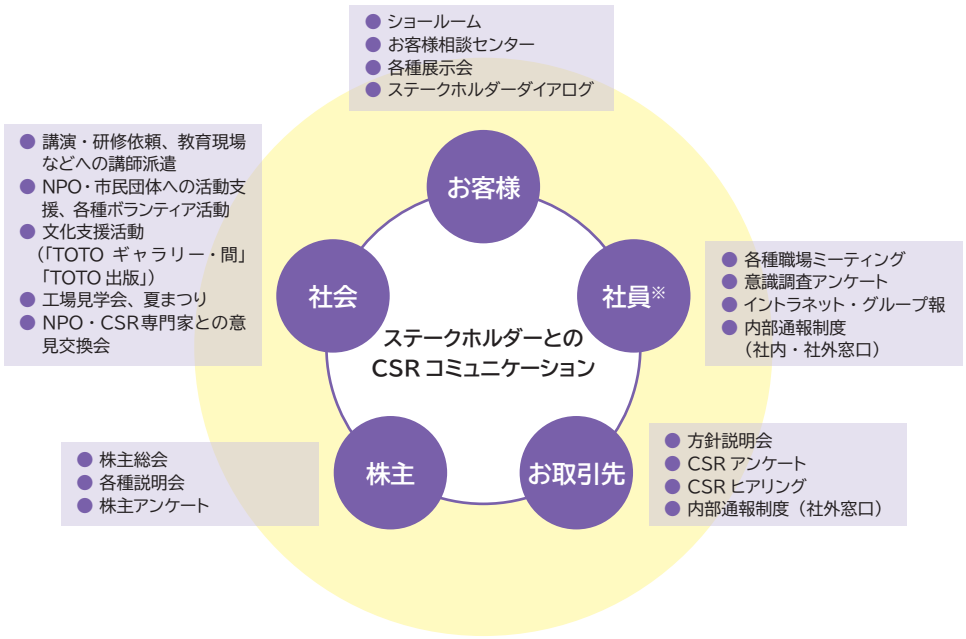
TOTOグループは、未来のより良い社会を目指して活動する企業であるために、
ステークホルダーの皆様との高い信頼関係と協働関係を築く
「ステークホルダーエンゲージメント」の考えを重視しています。

双方向コミュニケーションを推進

TOTOグループは、お客様、社員、株主、お取引先、社会など、多くのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを大切にし、より関係を深めたいと考えています。
お客様とは日ごろからショールームでのイベントや工場の見学会、「TOTO夏まつり」などを通じて交流を深め、お取引先とは方針説明会や直接訪問を実施して対話を図っています。2012年度は、TOTOグループのCSR活動をレベルアップさせるために、専門家との意見交換会を開催しました。
これからも対話を通じたステークホルダー満足の向上に努め、企業活動のさらなる進化を目指していきます。

注釈
TOTO夏まつり
詳細は本誌P35参照。

●ステークホルダーとのCSRコミュニケーション



※TOTOグループでは、「TOTOグループで働くすべての人々」を「社員」と表現しています。

TOTOグループのCSR経営に対する国際的な評価

TOTOは国際的なSRI（社会的責任投資）インデックスである「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・ワールド・インデックス」に2年連続で選定されました。また、Robeco SAM 社によるCSR格付にて、Building Materials & Fixtures部門で「ブロンズクラス」に認定されました。これは、ESG（環境・社会・ガバナンス）視点で企業活動を推進し、特に環境負荷低減への取り組みやステークホルダーとの継続的な対話などが評価されたものです。環境情報を提供する国際NPO「CDP」が実施している「CDP ジャパン500気候変動レポート2012」の「カーボン・ディスクロージャー・リーダーシップ・インデックス2012」においても、気候変動に関する情報開示先進企業の一社として選定されました。

Dow Jones Sustainability Indexes Member 2012/13
ROBECOSAM Sustainability Award Bronze Class 2013
CDP CLIMATE DISCLOSURE LEADER 2012

お客様満足の実現

お客様の「まいにち」の暮らしに、「安心」と「よろこび」をお届けし続けるために。
TOTOグループでは全員が一体感をもってお客様の声に真摯に耳を傾けています。
そして、関連部門が一体となって、お客様の期待を超えて満足いただける商品・
サービスの品質を実現することを目指しています。

WEB

Webサイトでも「お客様満足」への取り組みを紹介しています。
http://www.toto.co.jp/company/csr/cs/index.htm

安心してお使いいただくために

TOTOグループの商品は、「まいにち必ず使うもの」「みんなが必ず使うもの」。だからこそ、お客様に安心して安全にご利用いただける商品を提供する使命があると考えています。
そのため、ISO9001を基本とした統合品質マネジメントシステムを導入し、品質保証システムの継続的改善に取り組んでいます。
安全な商品をお客様にお届けすることや法令を遵守するために、安全に対する意識や知識を向上させる研修を幅広く実施しています。製品安全に関する基本指針としては「TOTOグループ製品安全自主行動指針」を定め、商品に対する安全意識をTOTOグループの隅々にまで浸透させています。
また、設計段階においても事故のリスク最小化に取り組んでいます。火災や漏水を起こさないことはもちろん、内部で何らかの異常により発火・漏水した場合も商品の外部に被害を及ぼさないように配慮して設計しています。特に、火災につながる可能性の高い電装部品に関しては、専門部門が設計段階で厳密に審査を行っています。

製造・品証・設計部門とサプライヤー合同で商品のリスクを抽出する風景（開発時）
リスクを抽出し、リスクゼロレベルまで設計で低減する仕組み（リスクアセスメント）を運用

取扱説明書に対する社外評価

2012年2月に発売した「ウォシュレット アプリコット」「ネオレストハイブリッドシリーズ」の取扱説明書が、「日本マニュアルコンテスト2012」（主催:テクニカルコミュニケーター協会）において操作マニュアル第1部門の「部門優秀賞」と、最終審査委員特別賞の「安全賞」を同時受賞しました。選考にあたっては「リモコン操作が一覧できる」「イラストで分かりやすく伝えている」「安全に関する表記が分かりやすくまとめられている」などの点が評価されました。

イラストによる分かりやすい表示

商品のメンテナンス

質の高いアフターサービス

商品そのものの品質だけでなく、商品組み立て時や故障した際のメンテナンスまでを含めて「TOTO品質」と考えています。
お客様のご期待や環境変化を捉え、メンテナンス技術の向上だけでなく、お客様への応対マナーや、修理受け付けから修理完了までの応対スピードを向上し、お客様の希望に沿った納期の遵守を目指して活動しています。
現在では、アフターサービス部門とものづくり事業部門が密に連携し、迅速な商品改善の実現や、商品品質と連動したサービス品質の向上を図っています。

お客様の声を共有し、課題解決へ

TOTOグループでは、お客様満足（CS）を「お客様の期待以上の満足につながる商品とサービス」の域にまで高めることを目指し、お客様の声を原点として商品開発や品質管理を行っています。お客様本部では、商品ご使用者へのアンケートやお客様相談センターへのご意見・ご要望など、お客様からいただいた声を整理し担当部門に伝えるほか、社内のイントラネットにも掲載し、日ごろお客様との接点のない社員に対しても情報の共有と活用を図っています。さらに2008年度からは、お客様相談センターのコミュニケーターと商品の開発・生産に関わる事業部の担当者による「お客様の声を聴く会」を各地で開催。その結果、お客様の声を課題解決につなげようという動きが活発になり、新商品開発や商品改善などに数多く活かされています。また、「TOTOグループCS大会」「コールセンターCS事例発表大会」を開催するなど、お客様視点に立った取り組みを水平展開し、CS活動のレベルアップを図っています。

コールセンター

お客様の声を聴く会

お客様との対話

TOTOグループは2004年から毎年、お客様との双方向のコミュニケーションを図るためにステークホルダーダイアログを開催しています。2012年度は「TOTOの商品・サービスを通じたお客様への満足の提供」をテーマに、一般のお客様、消費者課題の専門家、企業の顧客対応担当者といった異なる立場の皆様にご出席いただき、活発な意見交換が行われました。皆様からいただいた貴重なご意見・ご提案は今後の活動に反映させ、「お客様の期待以上の満足」を追求していきます。

また、商品を気軽にご覧いただくことができるTOTOショールームでは、リモデルクラブ店と共同でさまざまなイベントやフェアを行い、お客様とのきずなを深めるための交流の場としても活用されています。2009年6月から日本国内のTOTOグループの工場で開催している「工場リモデルフェア」は2012年度は18回開催し、34,000人ものお客様にご来場いただくことができました。

ステークホルダーダイアログ

工場リモデルフェア

迅速な情報開示に努める

万一、商品が原因で事故が発生したり、発生を予見させる兆候が発覚した場合には、お客様をはじめ関係者の皆様から迅速に関係情報を収集するとともに、社外の販売事業者などとも協力し、すみやかな情報開示と適切な対応を図ります。また、重大事故についても、回収実施などの情報を迅速に開示し、影響を最小限に抑えるよう努めるとともに、原因を徹底的に究明し、再発防止とその後の改良に結びつけています。

重要なお知らせ

2000年5月～2004年8月に生産した**「石油直圧式給湯機（販売ブランド名：ハイアクティシリーズ）」**において、燃料漏れによる故障が発生し、2008年9月および11月に新聞社告を行い、無料で点検・部品交換をさせていただいています。

2000年9月～2005年3月に生産した**「卓上型食器洗い乾燥機」**において、電源コネクタ部の発熱により、発煙に至る可能性があることが判明したため、2008年2月に新聞社告を行い、無料で点検・部品交換をさせていただいています。

1999年3月～2001年12月に生産した**「温水洗浄便座一体形便器」**において、製品内部の一部接続部で接触不良が発生し、発煙・発火に至る可能性があることが判明したため、2007年4月に新聞社告を行い、無料で点検・部品交換をさせていただいています。

詳細はTOTOホームページにてご案内しております。http://www.toto.co.jp/

創造力豊かな自律した人財の継続的な育成

TOTOグループで働くすべての人々がもてる力を存分に発揮できるように、ダイバーシティ、人財の育成、ワークライフバランス、心と体の健康づくりを推進しています。

別冊

人財関連のデータは別冊「TOTOグループコーポレートレポート2013 財務・ESGセクション」に掲載しています。

注釈

TOTOグループでは、TOTOグループで働く人々を「次世代を築く貴重な財産」と考え、「人財」と表記しています。

注釈

ダイバーシティ
個々の多様性（さまざまな視点や考え）でお互いに刺激し合い、お客様の期待以上の満足につなげていくこと。

WEB

Webサイトでも人財への取り組みを紹介しています。
http://www.toto.co.jp/company/csr/employees/index.htm

注釈

メンタリングセッション
女性社員を対象とした、仕事とライフイベントを両立するために自分のキャリアを考える場・いろいろな働き方を知る情報提供の場。

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2013
ダイバーシティ経営企業100選

ダイバーシティの推進

TOTOグループは、年齢や性別、国籍など、多様な人財の個性を尊重し、そこから生まれる新しい発想によって、豊かで快適な生活文化を創造していきたいと考えています。
2005年に社長直轄の「きらめき推進室」を発足し、女性社員の能力発揮や意識改革などを推進してきました。2010年度からは人財開発部門へ移管し、「ダイバーシティ推進グループ」と改称し、「女性の活躍推進」「障がい者の雇用促進」など広範囲な活動を推進してきたほか、派遣・契約社員のステップアップ制度を設けました。さらに、定年再雇用も見すえて、キャリアビジョンを早期に描き、50歳代以降の働き方について考える機会を提供することで、モチベーションや働きがいの向上につなげ、高度なスキルやノウハウを身につけた人財の活用を推進しています。

女性社員の活躍支援

2012年度の国内の女性管理職比率は4.6%です。創立100周年を迎える2017年度には10%を目指しています。そのために、女性社員の継続的な採用を進めるとともに、結婚、出産などのライフイベントを迎える世代に対する「メンタリングセッション」を実施しています。さらには、30代女性社員を対象に、課題解決力やプレゼンテーション力に磨きをかけるための、「女性ステップアップ研修」なども実施しています。また女性社員の活躍の場を広げるために、国内営業においては、契約社員のセールス転籍を推進し、正社員へ登用しています。
これらの取り組みに対し、各分野で「女性視点」をもって取り組む風土づくりを進め、お客様へ価値創造をご提供していることなどが評価され、経済産業省主催の「第1回ダイバーシティ経営企業100選」に選定されました。

女性のステップアップ研修

人財のグローバル化

TOTOグループの外国籍社員はすでに32%に達しており、近年は海外グループ会社における管理職層の現地化を進めています。海外グループ会社経営トップ層における現地採用の割合は2012年度で20%、2017年度には50%を目標とし、現地の人々とともにある企業、地域に根ざした企業を目指します。また、国内においても日本人と同様の採用基準で国籍にかかわらず優秀な人財を採用しています。海外事業の伸長・拡大に必要な人財を確保し、さまざまな経験・文化や価値観をもった人財がともに働き、刺激し合うことで生まれる社内の活性化や、新たな価値創造によって「真のグローバル企業」の実現を目指します。

障がい者の雇用促進

TOTOグループでは、どの職場でも障がい者と健常者が同じように活躍できる「ノーマライゼーション」の実現を目指して、継続的な障がい者採用に取り組んでいます。人にやさしい水まわり商品を提供するTOTOだからこそ、障がい者が活躍できる場が多くあります。
2012年度のTOTOグループの障がい者雇用率は2.12%です。2017年度までに2.5%を目指していきます。そのためにも、今後もTOTOグループ全体で障がい者の一層の職域拡大に努めていきます。

人財の育成

TOTOグループでは、自ら考え、行動する自律人財の育成を目指しています。そのために、各社員資格に求められる自律人財像や知識・スキルを明確にし、自律的に能力開発できる機会を提供しています。

具体的には、入社3年間でビジネス基礎力を強化する「3年間育成計画」に沿った研修や各階層に応じ一つ上の役割認識を強化する「階層別研修」、チャレンジを後押しする「本人選択型オープン研修」、他社と一緒にディスカッションしながら取り組む「異業種交流研修」、次期リーダー育成のための「経営塾」、また「営業人財育成センター」「もの創り人財育成センター」および各事業部の人財開発機能における専門教育などを実施しています。

これらの能力開発の機会と上司・部下のコミュニケーションを促進させ、各部門でのOJT（On-the-Job Training：仕事を通じた能力開発）を組み合わせて、計画的かつ継続的な自律人財の育成・輩出にTOTOグループ全体で取り組んでいます。

また、国際的なSRI（社会的責任投資）インデックスである「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・ワールド・インデックス」では「人財育成」の取り組みにおいて「Top of the world」（該当業種内）と評価されています。

階層別研修

注釈

ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・ワールド・インデックス
詳細は本誌P28参照。

ワークライフバランスの推進

TOTOグループは、すべての社員が労働時間の見直しなどによって仕事と家庭生活の調和を図ることが生産性や働きがいの向上につながると考え、ワークライフバランスの推進に取り組んでいます。

有給休暇の取得推進の取り組みの一つとして、1時間単位で取得できる時間有給休暇制度を導入しました。また、社員意識調査により組織風土の現状把握を行い、時間外労働削減としてノー残業デーの定着を図るとともに、親などの介護が必要な社員には短時間勤務制度の利用パターン・期間を拡充しています。さらに、結婚や出産、配偶者の転勤や介護などやむを得ず途中退職する場合に、希望者へ求人案内を行う人財登録制度を導入しています。

毎年、男女ともに育児休業・短時間勤務制度が利用されています。社内イントラネットでは、育児・介護に関する情報提供コンテンツを拡充しています。これらの取り組みが評価され、日本生産性本部主催の「第6回ワーク・ライフ・バランス大賞」優秀賞を受賞しました。また、厚生労働省より子育てサポート企業として、次世代認定マーク「くるみん」も取得しました。

注釈

ワークライフバランス
仕事と私生活の調和が取れている状態にすること。

次世代認定マーク「くるみん」

心と体の健康づくり支援

TOTOグループでは、社員すべてに対して、メンタルヘルス対策を推進しています。

セルフケア（新入社員や入社3年目の社員へのメンタルヘルス研修、ストレス対処法の研修などを実施）、ラインケア（新任の管理監督者に対して、メンタル不調者の早期発見、声かけなどの教育、OJTを実施）、事業所内産業保健スタッフによるケア（人事、総務関係者への研修、相談対応など）を実施しています。また、「心の健康」相談窓口での相談やカウンセリングなどを受け付けています。健康管理や健康増進にも積極的に取り組み、健康で快適な職場づくりのために健康づくり活動を推進しています。

管理監督者向け「ラインによるケア研修」

サプライヤーの皆様とともにCSR調達を推進

TOTOグループは、経営・環境・社会それぞれの面で企業としての責任を果たし、企業と社会、そして地球の持続可能な発展を目指します。
また、公平・公正な購買活動を通じて、サプライヤーの皆様とともにお客様にとって価値ある商品とサービスを提供してまいります。

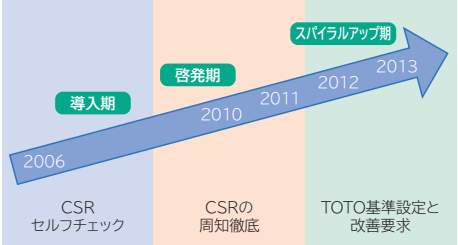
WEB
Webサイトでも CSR調達への取り組みを紹介しています。
http://www.toto.co.jp/company/csr/customers/index.htm

CSR調達の考え方

原材料・部品などの調達先であるサプライヤーや商品施工を行う工事店の皆様にもCSRの取り組みの必要性をご理解いただけるよう、活動にあたっては業界の状況などを勘案しレベルの向上に努めています。特に海外事業所では、法令や慣習を尊重し、各国の情勢に合ったCSR活動を進めることで、相互理解を深め共生していくことを目指しています。

CSR調達の取り組み

「CSRセルフチェック」「CSRの周知徹底」「TOTO基準設定と改善要求」の3つのステップで行います。原材料・部品の調達先である国内サプライヤーを優先して進め、これをモデルとして、海外サプライヤーや商品施工を行う国内工事店についても、同様のステップで推進しています。



国内サプライヤーへのCSR調達の取り組み

サプライヤー方針説明会

サプライヤーの皆様とCSRの取り組みに関して双方向のコミュニケーションを図るために、毎年方針説明会を行っています。2012年度の説明会では、TOTOグループ購買方針やCSR調達等についての説明を行いました。

サプライヤー方針説明会

原材料・部品調達

国内サプライヤー

サプライヤーへの要求項目と達成基準を設定し、基準達成を取引の条件としています。要求項目には、サプライヤーの取引先へのCSR調達の推進強化も含んでいます。（以下【サプライヤーへの要求項目】5. サプライヤー管理）

【サプライヤーへの要求項目】

1. 人権・労働
①非人道的な労働の禁止、差別の禁止
②賃金と労働時間　③労使間の良好な関係づくり
2. 安全・衛生
①従業員の健康管理　②職場・施設の安全対策
③緊急時・労働災害の適切な対応
3. 環境
①化学物質管理　②環境保全
4. 情報セキュリティ
①コンピュータ・ネットワークの脅威に対する防御
②認証
5. サプライヤー管理
①自社のサプライヤーへの展開
6. 公正・倫理
①法令遵守および不正行為の防止、早期発見
②優越的地位の濫用禁止
7. 品質
①品質管理　②品質クレーム
8. 社会貢献
①地域や社会への貢献

海外サプライヤー

国内と同様、CSRアンケート調査や現地モニタリング調査を通じてCSRの取り組みの重要性を理解していただくとともにレベルの向上を図っています。各国の情勢に合った活動を進めることで、相互理解を深め共生しています。

海外サプライヤーとの意見交換

商品施工を行う国内工事店

商品施工を行う国内工事店の皆様には、業種に則した内容でTOTOグループが求める基準を設定し、評価と改善のポイントを明確にしました。各工事店が基準を達成できるよう、活動を推進しています。

生物多様性に配慮した調達

TOTOグループは、地球環境保全を最重要課題の一つと位置づけています。「持続可能な社会」づくりに貢献することを目的に、高い環境意識をベースに企業経営を進め、生物多様性の保全と資源の持続可能な利用にも取り組んでいます。

2010年に「持続可能な原材料調達基準」を制定しました。重要な土石原材料や木質製品の原材料について、人権・労働、コンプライアンスに加え、生産地の環境・生態系および地域社会に与える影響に配慮した「CSR調達」を進めています。「資源の持続可能な利用」と「安定調達」のバランスを取りながら推進します。

土石原材料

土石原材料では、全鉱山へ「採掘完了区域において、森林等の再生を行っているか」「採掘および粉砕くず等において、河川や湖沼の汚染を起こさないような取り組みを行っているか」等、TOTOが求める基準（項目）を含むアンケートの実施または商社を通じたヒアリング結果により合法性および持続可能性の確認をしています。

必要に応じてサプライヤーや生産地を訪問し、事実確認も行っています。 採掘完了区域には植林を行い森林再生に向けて活動しています。

土石原材料の採掘現場

CSR調達への評価

2年連続で、国際的なSRI（社会的責任投資）インデックスである「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・ワールド・インデックス」に選定され、その評価項目の1つであるサプライチェーンマネジメント項目において、高い評価をいただきました。

注釈

ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・ワールド・インデックス

詳細は本誌P28参照。

社会貢献・地域共生

TOTOグループでは、より良い社会を築き支え、
社会と共生することを目指して
さまざまな社会貢献活動を行っています。

生活文化

TOTOギャラリー・間(TOTO GALLERY・MA)

東京・南青山にある、TOTOが運営する建築とデザインを主とした専門ギャラリーです。1985年のオープン以来、一貫して質の高い情報発信を目指し、国内外の建築家やデザイナーの思想・哲学を伝えています。2012年度は、第13回ヴェネチア・ビエンナーレ国際建築展で金獅子賞を受賞した日本館展示の帰国展「ここに、建築は、可能か」などを開催しました。

「ここに、建築は、可能か」© Nacāsa & Partners Inc.

TOTO出版(TOTO Publishing)

1989年の創設以来、建築・デザイン・生活文化などのさまざまなテーマをユニークな視点で捉えた書籍を発行しています。2012年度は、TOTO建築叢書の第二弾『重奏する建築』や、世界で注目されているインドの現代建築家の作品集『STUDIO MUMBAI：Praxis』など6冊を刊行し、総発行点数320冊以上、累計発行部数250万部以上に達しました。

2012年度の主な発行書籍

TOTO歴史資料館

北九州市の本社敷地内にあるTOTO歴史資料館には、大正から昭和期の衛生陶器、国会議事堂で使用されていた商品、初代ウォシュレット、食器などを展示しており、世界各国から、これまで延べ6万人もの方々にお越しいただいています。所蔵品には、歴史的価値のある「近代化産業遺産」「建築設備技術遺産」「機械遺産」が含まれています。

社会福祉

ボランティア・募金

ボランティア休暇制度を設けており、障がい者支援や青少年指導等の活動に社員が参加しています。東日本大震災や九州北部豪雨災害の際には、被災地を支援するために募金活動およびボランティア活動を実施しました。

芸術・スポーツ

北九州国際音楽祭

本社所在地である北九州市の「文化の薫るまちづくり」という目的に賛同し、1988年の第1回開催時より特別協力しています。国内外のトップアーティストを迎え、多くの方々に音楽に親しむ機会を提供しています。

TOTO陸上競技部

1986年に発足。チーム一丸となって、各大会での上位入賞を目指しています。また、近隣でのスポーツイベント、小学校での陸上教室などにも積極的に参加し、地域の皆様へ走る楽しさを伝える活動にも取り組んでいます。

地域貢献

日ごろお世話になっている地域の皆様への感謝の気持ちを込めて、毎年、全国の工場で「TOTO夏まつり」を開催しています。社員が中心となってイベントや露店などを企画・運営し、地域の方々とコミュニケーションを図っています。また、工場見学や工場リモデルフェアなどの機会を通じて、ものづくりへのこだわりもお伝えしています。

より良き報告のために

第三者意見

株式会社創コンサルティング
代表取締役　海野みづえ氏

環境・CSR分野についての経営のあり方について、総合的なコンサルティングを行っている。企業の価値観こそがCSRの根幹であり企業価値を高める、という基本姿勢のもとに、独自の分析眼でCSRマネジメントの推進を展開中。

TOTOでは「生活文化の向上」を創立時からの信念に掲げ、環境・社会の要素を事業の中核に据えています。特に環境面では、「TOTO GREEN CHALLENGE」を長期経営計画「TOTO Vプラン2017」の目指す方向として位置づけ、事業との連動性もよく説明されています。新規事業についても、これまでの技術を適用してさらに環境問題の解決を広げる商品を開発しています。

今後は環境だけにこだわらず生活・社会全体の方向を示し、そこに向けて3つの事業それぞれで何に力を入れこの先どう実現するかを明確にすることが大事です。

国内住設事業では、個々の商品の節水・節電の特長よりも、家庭での生活や地域全体をまず考えてください。そこでものづくりばかりでなく、暮らす人々の不都合さや精神面のバックアップなど、生活の質を改善していくサービスや社会提案にまで踏み込んでいかれれば、今後一層ステークホルダーから信頼が得られると考えます。

海外住設事業では、グローバル全体での重点地域がどんな戦略展開であるのかをしっかりと説明することが必要です。海外売上の重点である中国等にもう少し触れ、そのうえでこれまでの日本中心の開発姿勢から現地化重視を実践する欧州での戦略を説明することで、グローバルへの意気込みが伺えてきます。さらに、世界の成長市場である新興国では、高所得層だけでなくこれからのボリュームゾーンである中間層に対し、将来的な戦略を考えていくことが必要になってくるでしょう。

新領域事業では、社会の要請に対してTOTOの事業でどう解決するか、といったストーリーをステークホルダー目線で語ると説得力がでてきます。例えばハイドロテクトでは、世の中の大気汚染の問題に対してもTOTOが問題意識をもっていることが、商品開発につながっているといったことです。

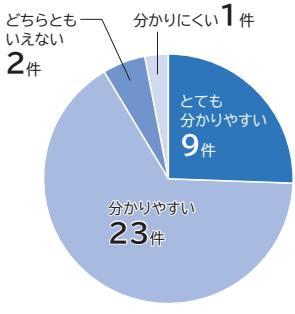
さらに今後の新規事業では、これまで普及してきた商品開発路線とは全く違う発想が必要になっています。生活基盤が大きく異なるグローバル社会での生活者の視点です。例えば下水道施設がなくても処理できるトイレや、水を使わない衛生的な設備といったニーズです。新興国での事業開拓や災害対応などが考えられますが、これは衛生問題を解決し生活の質を向上させるというTOTOの創立者の信念そのものです。いつの時代でも、この原点をはずさないでください。

そしてこのような複雑な情勢の中で事業を進めるには、さまざまなステークホルダーとのエンゲージメントが重要になります。ステークホルダーは今後の事業展開のうえで、現地ニーズのアイデア発掘や事業を進めるよきパートナーとしても活躍してくれるのです。TOTO自身の人財のグローバル化、ローカル化はもちろんで、これまで以上に世界中のステークホルダーと連携しその知恵を活用していくことが、これからの経営スタイルです。

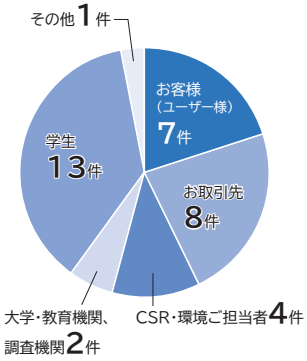
「TOTOグループコーポレートレポート2012」アンケートに寄せられたご意見・ご感想

2013年4月現在　計35件

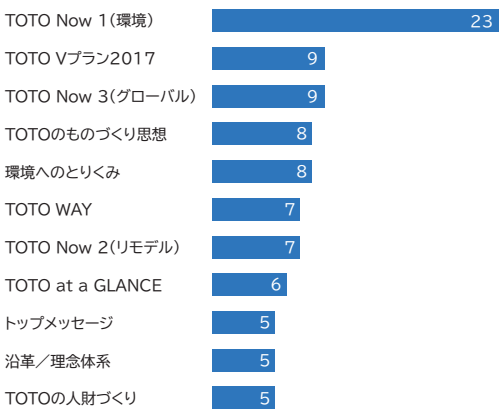
●報告書全体を通しての感想



●報告書をお読みになった立場について



●ご興味をもった内容（複数回答）［上位10位まで］



エアインシャワーについて

TOTOの「エアインシャワー」は、エコと快適性の両立を実現した新しいシャワーです。TOTOの新技術により、水に空気を含ませることで、水の一粒一粒を大粒化。従来のシャワーと比較して約35％（当社比）節水しながら、快適な浴び心地を実現しました。

「平成24年度省エネ大賞」の製品・ビジネスモデル部門において「省エネルギーセンター会長賞」を受賞。また、「第9回エコプロダクツ大賞」においても「エコプロダクツ大賞推進協議会会長賞（優秀賞）」（エコプロダクツ部門）を受賞。TOTOの技術による環境性能が評価されてのダブル受賞となりました。

TOTO株式会社　広報部

〒802-8601　福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1
TEL 093-951-2901　FAX 093-952-3173
ホームページ http://www.toto.co.jp/

2013年6月発行　カタログ No.1189

チャレンジ25

FSC ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C023103

VEGETABLE OIL INK

Waterless Printing Naturally

この冊子は環境に配慮した紙やインキ、印刷方法によって印刷されています。